



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID

Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA)

Promoción 2010-2011

Trabajo Fin de Máster

Chronos Club

André Teixeira Silva

Daniel Gómez Caeiro

Ramón Cisneros de Los Arcos

Vanessa Otero López

18 de Noviembre de 2011

Agradecimientos

Los autores de este proyecto académico desean expresar su especial gratitud a las distintas personas y entidades que, con su labor y empeño, apoyaron a la promoción 2010-2011 del Máster en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid (en adelante, MBA-UCM).

El MBA-UCM constituirá siempre un marco importante en sus vidas personal y académica y cuya conclusión implica, ahora, el comienzo de otras etapas.

Un especial agradecimiento a la coordinadora del Trabajo Fin de Máster, la Prof. Dra. Gracia Rubio Martín y a los tutores Prof. Dra. Elena Vázquez Inchausti, Prof. Dr. Fernando Rodríguez Artigas, Prof. Dra. Mercedes Rodríguez Paredes y Prof. Dr. Víctor Molero Ayala por el tiempo dedicado a este proyecto, por su paciencia y por su permanente disponibilidad para aportar interesantes sugerencias e ideas.

Por último, un afectuoso agradecimiento a todos los compañeros del MBA-UCM 2010-2011, que con su personalidad y humor hicieron, en muchos casos, que se creasen lazos de amistad bastante más allá del “aula 217” – enriqueciendo incuestionablemente la experiencia de haber cursado el MBA-UCM.

Aviso Legal

Este documento contiene fundamentalmente información general, por lo que ni los autores ni ninguna de las entidades asociadas están prestando, por medio de este informe, cualquier tipo de servicio profesional de asesoramiento en materia contable, de estrategia de negocios, financiera, de inversiones, legal o fiscal.

La información aquí contenida es de carácter general y público y no va dirigida a facilitar datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma.

Asimismo, el trabajo aquí presentado tiene únicamente validez en cuanto a ejercicio académico y no debe, en ninguna circunstancia, ser utilizado como base para cualquier decisión o acción que afecte a inversiones o estrategias de negocio de terceros.

Índice

Resumen Ejecutivo	4
A. Análisis Estratégico y Organizacional.....	7
A.1. Cualificación del Equipo Emprendedor.....	8
A.2. Presentación de la Idea de Negocio.....	10
A.3. Objetivos	13
A.4. Análisis Externo	15
A.5. Análisis Interno	28
A.6. Análisis DAFO	49
A.7. Formulación de Estrategias	51
B. Plan de Marketing.....	56
B.1. Resumen Ejecutivo del Plan de Marketing	57
B.2. Conexión Corporativa	58
B.3. Análisis y previsiones sobre el mercado.....	69
B.4. Segmentación del mercado y elección del público objetivo:	105
B.5. Objetivos del próximo año	113
B.6. Marketing Mix (4Ps) y planes de acción: estrategias y tácticas	114
B.7. Recursos necesarios para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos; y calendario de actividades de Marketing.	131
C. Análisis Legal y Fiscal	135
C.1. Determinación de la forma jurídica del empresario.	136
C.2. Licencias y Derechos	138
C.3. Obligaciones legales	139
C.4. Permisos, limitaciones y subvenciones	150
C.5. Régimen fiscal.....	152
C.6. Costes de constitución de la sociedad	154
C.7. Régimen laboral	155
D. Análisis Económico y Financiero	158
D.1. Metodologías empleadas	159
D.2. Hipótesis Financieras.....	162
D.3. Valoración del plan de negocio.....	187
D.4. Análisis Financiero y Económico	193
E. Referencias Bibliográficas.....	200
F. Anexos.....	204
ANEXO C.	205
ANEXO D.1. Escenario Normal	212
ANEXO D.2: Escenario Pesimista	214
ANEXO D.3. Escenario Optimista	219

Resumen Ejecutivo



Oportunidad detectada

Siendo el envejecimiento de la población un fenómeno ineludible en la sociedad española actual y, que previsiblemente caracterizará el siglo XXI, hemos detectado una oportunidad de negocio en un **nicho de mercado; que sería la prestación de servicios, atención y ocio orientados a personas jubiladas de muy baja o nula dependencia, con un nivel socioeconómico medio-alto o alto**. Esta oportunidad se refuerza por el hecho de que tras nuestro análisis del mercado, hemos encontrado pocos competidores que ofrezcan un servicio similar a este segmento de población.

Chronos Club: ¿Qué es? ¿Qué ofrece? ¿Que lo hace diferente?



Chronos Club-LifeCare Services, S.L. será constituida en 2012 como una sociedad limitada y su capital social ascenderá a 40.000 euros, y operará bajo la marca comercial: Chronos Club.

Así, nuestro proyecto se presenta como un **centro de ocio diurno para personas séniores** y está orientado a personas jubiladas que anteriormente llevaban una vida profesional y social intensa, y su objetivo es ofrecer **un servicio personalizado de una forma integral** (centrado en la atención, el ocio y la preocupación por la

salud de los usuarios), satisfaciendo las **necesidades de atención, de cuidado y de compañía**; al mismo tiempo que se propicia que los usuarios permanezcan involucrados en actividades de carácter intelectual, cuidados de bienestar (*wellness*) e interacción social.

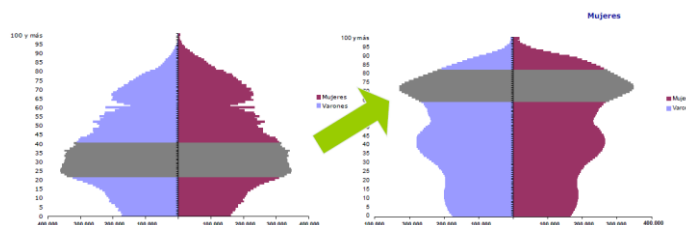
Todo esto es proporcionado en un ambiente exclusivo a nuestros clientes y en un emplazamiento privilegiado en el **barrio de Alonso Martínez** (centro de Madrid), disponible de lunes a domingo entre las 8h de la mañana y las 8 de la tarde.

El Club cuenta con un conjunto de valores destacables como el **reducido número de socios (limitado a 100)**, el **amplio rango de actividades ofertadas**, el **servicio altamente personalizado y una filosofía de integración social activa**, que le permiten diferenciarse de las unidades de cuidados médicos y otros productos o servicios potencialmente sustitutivos.

El mercado potencial

Nuestro producto va destinado a un mercado de clientes en constante crecimiento, ya las tendencias demográficas prevén un importante incremento tanto en términos relativos como absolutos de las personas de edad más avanzada, motivado por el hecho de que la esperanza de vida está en aumento.

Proyecciones de Población en España a 2050



Además, también ha ido aumentando considerablemente el número medio de años que las personas jubiladas viven sin presentar ningún grado de dependencia, lo que incrementa todavía más el volumen de nuestro público objetivo. Paralelamente, se constata que este segmento de población concentra un mayor nivel de ingresos respecto al resto y presenta tendencias cada vez más orientadas a consumir el tipo de servicios que nosotros ofrecemos.



Acciones y Objetivos

La **pre-comercialización comenzará 4 meses antes de la apertura del centro**, para garantizar que llegado dicho momento contemos con la masa crítica de clientes necesaria para garantizar su éxito a nivel operativo y en términos de rentabilidad. Además, procuraremos llegar a acuerdos de marketing y de colaboración con otras marcas y empresas, y ejecutar distintas acciones de comunicación y promoción de la marca.

Nuestro ámbito geográfico objetivo abarcaría principalmente los distritos de **Chamberí y Salamanca**, en Madrid Capital. Si establecemos éstas áreas como nuestro mercado objetivo, solo necesitaríamos el 0,69% del mismo para estar a nuestra máxima capacidad, lo que consideramos factible y alcanzable.



Los objetivos concretos en términos operativos y de ocupación serían centrar los esfuerzos en fidelización del cliente y llegar a alcanzar la plena ocupación del club (100) al tercer año. Mientras que al finalizar el primer año el objetivo serían 67 socios y 89 socios al concluir el segundo año. Para el cuarto año el objetivo sería contar ya con listas de espera de clientes para ingresar al centro, mejorar márgenes y explorar nuevas vías de ingresos.

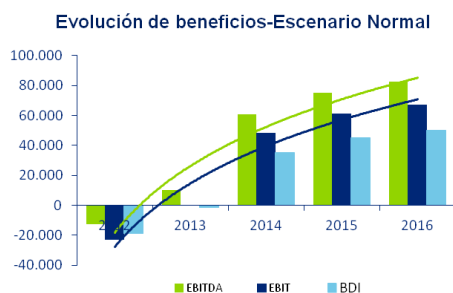
Análisis Económico-Financiero

Un comportamiento futuro es siempre fruto de infinitas variables y difícil de predecir, por lo que el análisis económico-financiero presentado se hace bajo **tres escenarios alternativos: optimista, normal y pesimista** para retratar de la forma más fiel, clara y realista la viabilidad del proyecto. Las principales cifras resultantes del análisis económico-financiero realizado son:

MEDIAS Y DESVIACIONES	TIR	PROBABILIDAD	MEDIA	DESVIACIÓN
Escenario optimista	189%	25,00%		
Escenario normal	70%	33,00%	86,84%	77,43%
Escenario pesimista	2%	42,00%		

MEDIAS Y DESVIACIONES	VALORACIÓN	PROBABILIDAD	MEDIA	DESVIACIÓN
Escenario optimista	261.632,83	25,00%		
Escenario normal	103.601,00	33,00%	95.837,11	107.255,67
Escenario pesimista	-8.951,01	42,00%		

Valores expresados en Euros



El concepto valoración representa lo que un inversor externo estaría dispuesto a pagar para adquirir la totalidad del capital de Chronos Club-LifeCare Services, S.L. bajo el supuesto de que todos los riesgos y restricciones relevantes al negocio han sido tenidos en cuenta en el presente análisis y que se le ofrecería a dicho comprador una **rentabilidad anual del 10,15%**.

En función de las estimaciones de ingresos y costes obtendríamos beneficio neto positivo a partir del año 2014, en el escenario normal. La evolución del resultado tendría una tendencia creciente a lo largo de los 5 años del proyecto.

A. Análisis Estratégico y Organizacional

A.1. Cualificación del Equipo Emprendedor

El proyecto Chronos Club nace gestado por un equipo emprendedor heterogéneo, con diversas habilidades y competencias multidisciplinarios y que, convencidos de la oportunidad identificada, se han propuesto invertir sus energías en este ambicioso reto y proyecto empresarial.

Abajo se presentan, de forma muy breve, el recorrido académico y profesional de cada uno de los elementos del equipo:



André Teixeira
27 años
4 años de experiencia profesional

André Teixeira es licenciado en Ingeniería Eléctrica y de Ordenadores por la Universidad de Oporto (Portugal).

Cursó algunas de las principales asignaturas de Ingeniería de Organización Industrial en la Universidad Pontificia Comillas (ICAI/ICADE), así como diversos programas de formación (Harvard Management Essentials, Lean Six Sigma Yellow Belt Training, ...) orientados a desarrollar las competencias y habilidades necesarias para poder ofrecer un valor añadido diferencial a empresas del sector industrial y de servicios.

Inició su carrera profesional en la empresa multinacional DELOITTE en el año 2007, siendo actualmente Consultor Sénior en la división de Estrategia & Operaciones, donde desarrolla proyectos en grupos líderes en el sector de Productos de Gran Consumo, *Retail* & Distribución y Servicios Financieros.

En 2010, satisfaciendo la búsqueda de un crecimiento personal y profesional intenso, se incorporó al programa de MBA de la Universidad Complutense de Madrid, con el objetivo de profundizar sus conocimientos y visión de negocio y fortalecer sus competencias estratégicas, financieras y operacionales.



Daniel Gómez
24 años
3 años de experiencia profesional

Daniel Gómez es licenciado en Economía por la Universidad de Santiago de Compostela.

Realizó parte de su carrera en la Universidad Complutense de Madrid, especialmente interesado y destacando en asignaturas asociadas a temas Fiscales y Legales, entre otras. Con el objetivo de fortalecer sus competencias en el ámbito del comercio electrónico internacional, asistió a diversos cursos de especialización de idiomas en Canadá y Reino Unido.

Habiendo empezado su carrera en banca minorista en el año 2008 (grupo CAIXANOVA). Ha compaginado su etapa de formación académica universitaria con el desarrollo de su espíritu emprendedor, asumiendo el papel de director y gestor de una empresa de venta por internet de productos electrónicos a diversos países europeos.

Siguiendo esta línea profesional y personal, en 2010 se incorporó como alumno del MBA de la Universidad Complutense de Madrid con la finalidad de ampliar y consolidar sus conocimientos y formación, además de mejorar sus competencias y aptitudes multidisciplinarias en la creación y gestión de negocios en entornos dinámicos y de innovación.



Ramón Cisneros

33 años

12 años de experiencia profesional

Ramón Cisneros combina una formación y experiencia especializada en los ámbitos de Actividad Física y Salud y en gestión empresarial.

Es licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Entrenador Personal y especialista en Ejercicio para Poblaciones Especiales por la prestigiosa “American Council on Exercise”, Técnico en Salvamento Acuático y Primeros Auxilios, y posee distintas titulaciones técnicas relacionadas con la Actividad Física y la Salud.

Tras su faceta como emprendedor decidió formarse para ampliar y profundizar sus conocimientos en el área de gestión empresarial habiendo completado un programa de Dirección General en ESADE Business School (“*Program for Management Development*”), otro en la misma escuela sobre Precios de Transferencia (“*Transfer Pricing*”) y está cursando en este momento el MBA de la Universidad Complutense de Madrid y el “Máster en *Internet Business*” (MIB) del ISDI (Instituto superior para el desarrollo de Internet).

Ramón Cisneros es un profesional con más de 10 años de experiencia en el ámbito de la Actividad Física y Salud con varios años de experiencia en la gestión empresarial de Centros de Actividad Física y salud, tratamientos de belleza y Spa posicionados en el sector lujo, habiendo tenido bajo su responsabilidad un equipo de más de 20 personas.

Además, ha sido emprendedor y responsable de la elaboración de la estrategia de implantación y gestión durante más de dos años de su propio centro de Wellness: *Caroli Health Club Valencia*, franquicia exclusiva de la multinacional italiana ubicada dentro del hotel 5 estrellas gran lujo *The Westin Valencia*.



Vanessa Otero

25 años

4 años de experiencia profesional

Vanessa Otero, es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de León.

Su amplia experiencia profesional en el área administrativo-financiera comienza en León en el Departamento Administrativo de Notarías en el año 2005, desarrollando dicha actividad a lo largo de 3 años y compaginándola con los estudios de Licenciatura.

Su desarrollo profesional continua en Madrid con la experiencia como contable en el Departamento Financiero de la empresa Yell Adworks (perteneciente a la corporación internacional *Yell Group*), dedicado a comunicación y producciones multimedia y cuyo producto emblema es Páginas Amarillas.

Recientemente, se ha incorporado a Microsoft Ibérica, donde en el Departamento Financiero desarrolla el puesto de *Financial Analyst (controller)* en la división *Consumer Channel Group*, prestando apoyo directo al manager de la misma.

En 2010 comenzó el MBA de la Universidad Complutense con el objetivo de afianzar y ampliar sus conocimientos en gestión y dirección de empresas.

A.2. Presentación de la Idea de Negocio

Chronos Club nace de una oportunidad detectada en el sector de la prestación de servicios de asistencia a personas mayores, en el nicho de mercado de los usuarios de nivel socioeconómico medio-alto y alto y de dependencia muy reducida o inexistente.

A.2.1. Objeto Social y Actividad

Chronos Club-LifeCare Services, S.L. es una sociedad de carácter privado, que será constituida en 2012 y que ha sido creada pensando en el bienestar de las personas mayores.

Su principal actividad se centra en la gestión de centros de ocio con carácter diurno y prestación de servicios asistenciales a mayores, con el objetivo de proporcionarles una vida diaria activa y ayudando a la satisfacción de sus necesidades personales.

A.2.2. Propuesta de Valor y Servicios Ofertados

Los principales objetivos del centro son la satisfacción plena de las necesidades de sus usuarios y la prestación de una atención personalizada y de alta calidad.

En contraste con la apatía y rutina que progresivamente van surgiendo con el avance de la edad y la retirada de la vida profesional, en Chronos Club se promueve que la persona sénior mantenga una vida activa tanto física como intelectualmente.

Enfocado a un segmento *Premium*, nuestro centro está orientado a personas jubiladas que anteriormente llevaban una vida profesional y social intensa y cuyo estado de salud actual es relativamente bueno con un nivel dependencia nulo o bajo.

Ubicado en uno de los barrios del centro de Madrid, concretamente en Alonso Martínez; el Club Chronos está concebido para que el cliente se sienta cercano a su ambiente natural, incorporando los equipos y medios profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo de una vida activa y un continuo desarrollo personal del usuario.

Mientras sus familiares permanecen ocupados con su trabajo, la persona jubilada encuentra a lo largo del día en nuestras instalaciones la satisfacción de sus necesidades de atención, de cuidado y de compañía; al mismo tiempo que se mantiene involucrada en actividades de carácter intelectual, físico y social.

Asimismo, si observamos el panorama general de la oferta de centros residenciales y servicios de atención a personas mayores, podemos identificar y tener una idea más clara de cuál es el nicho de mercado al que se dirige nuestra oferta de servicios, que mostramos en el siguiente cuadro:

Figura A.1. Matriz - Oferta de servicios de asistencia a personas mayores

		Grado de Dependencia		
		Bajo	Medio (Semi-asistidos)	Alta (Totalmente Asistidos)
Nivel Socioeconómico	Bajo	Centros de día concertados	Centros de día concertados <ul style="list-style-type: none">• Mensajeros de la Paz• Lares	Residencias asistidas concertadas
	Medio	Viviendas acondicionadas	Residencias semi-válidos <ul style="list-style-type: none">• OHL• Personal Asistance• Europe Asistance• Solidaridad Familiar	Residencias asistidas <ul style="list-style-type: none">• OHL• Care Eulen
	Alto	CHRONOS CLUB <i>Clubes de Ocio, Complejos Residenciales, Golf resorts</i> <ul style="list-style-type: none">• Sol Andalusi• Senior Living• Campus Santo Domingo	Viviendas tuteladas y Asistencia domiciliaria	Residencias asistidas (con servicios de alto valor) <ul style="list-style-type: none">• Ballesol• Sanyres• SAR – Quavitae• Sanitas Residencial

Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio "La atención de las necesidades residenciales para las personas mayores" de IESE.

En este sentido, Chronos Club ofrece a sus clientes un conjunto de servicios pensados para satisfacer las necesidades de sus clientes, de modo a que puedan mantener una vida activa e impliquen o estimulen el desarrollo intelectual y físico a diario:

- Cursos (de arte, de historia, de nuevas tecnologías, etc.) y debates
- Visitas a exposiciones y participación en actividades culturales
- Servicios de apoyo médico general
- Gerontogimnasia
- Fisioterapia y masajes terapéuticos
- Servicio de comedor con menús ajustados a las necesidades de los clientes
- Servicio de transporte diario desde el domicilio del cliente hasta nuestras instalaciones
- Gestión de servicios vinculados al ocio, la gerontología y apoyo a la persona mayor (viajes, catering, *personal shopping*, ...).

El equipo profesional de nuestro centro estará formado por personal altamente cualificado y especializado, junto con un cuerpo directivo que, más allá de competencias en gestión de empresas, reúne experiencia en el área de la gerontología y de la prestación de servicios a segmentos *Premium*.

A.2.3. Factores Diferenciadores

Chronos Club se presenta como una propuesta de valor diferencial respecto a la competencia, anclada en los siguientes factores:

- **Club de Ocio**, en modelo no residencial, donde la persona mayor disfrutara de actividades que estimulan su desarrollo intelectual y físico, al mismo tiempo que mantiene una elevada interacción social con personas de un nivel sociocultural, estilo de vida e intereses afines;
- **Filosofía de integración social activa** de sus usuarios, que tiene por objetivo la promoción de sus condiciones de autonomía y bienestar, favoreciendo su permanencia en el domicilio y en su medio familiar fuera del horario laboral, al mismo tiempo que garantiza su inserción social y comunitaria a lo largo del día.
- **Ubicación en el centro de la ciudad**, manteniendo así sus usuarios cercanos a la vida urbana, manteniendo el contacto de la persona con su entorno habitual de vida y facilitando el acceso a actividades como visitas a museos, asistencia a obras de teatro y conferencias, master-classes en universidades, etc.
- **Club con un reducido número de usuarios**, propiciando un desarrollo de relaciones interpersonales más fácil, garantizando un ambiente de cercanía entre todos los usuarios y permitiendo poner énfasis en una atención personalizada y en las preferencias de cada cliente.
- **Actividades enfocadas a los intereses y necesidades de sus usuarios**, ya que al ser un Club de dimensiones reducidas y orientado a un segmento muy específico, permite una mayor flexibilidad a la hora de desarrollar las actividades diarias y la oferta de servicios.
- **Concepto muy distinto de unidades de cuidados médicos**, ya que en Chronos Club el cliente tiene acceso a los cuidados médicos básicos necesarios pero, fruto de su dependencia reducida, no tiene por qué estar inmerso en un ambiente hospitalario o de la “clásica” residencia de mayores, cuyas características habitualmente vinculan la tercera edad a un periodo de decadencia de las capacidades físicas e intelectuales del individuo.

Este conjunto de factores permite a Chronos Club presentarse a su público objetivo como una oferta única y garantizando una percepción diferenciada a la que existirá respecto a sus productos sustitutos, tal como se analiza en el apartado *B.3.4. Declaración de Posicionamiento* de la parte *B. Plan de Marketing*.

A.3. Objetivos

A.3.1. Misión

En Chronos Club nuestra misión es ofrecer un servicio personalizado y un ambiente exclusivo a nuestros clientes, satisfaciendo las necesidades de atención, de cuidado y de compañía; al mismo tiempo que se mantiene involucrado en actividades de carácter intelectual, cuidados de *wellness* e interacción social.

Chronos Club incorpora a los equipos, medios profesionales y técnicos necesarios para el continuo desarrollo de una vida activa de nuestros socios, que rechazan la apatía y rutina como sinónimo del avance de la edad.

A.3.2. Visión

Chronos Club pretende ser el estándar de excelencia en la ocupación del tiempo libre, el ocio y la prestación de asistencia a personas mayores de baja dependencia; donde la convivencia, la cultura y el bienestar físico forman parte inexcusable del día a día.

A.3.3. Objetivos Estratégicos

Chronos Club surge como una sofisticada alternativa a la necesidad de nuevas respuestas sociales en términos de asistencia a las personas séniores, en este caso enfocada a un segmento muy específico de esta población, con necesidades concretas y un alto nivel de exigencia.

Hemos puesto todo nuestro empeño en llegar hasta aquí y, cada día, empezamos un nuevo reto. Con más ilusión, con más esfuerzo y, sin duda, con más gratitud a los que confían en las competencias de nuestro equipo.

Constituyen los objetivos estratégicos de Chronos Club:

- Proporcionar servicios adecuados y altamente personalizados, con la finalidad primordial de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Fomentar las relaciones interpersonales e intergeracionales, favoreciendo la permanencia del usuario en su entorno habitual de vida y el manteniendo de los lazos familiares y comunitarios.
- Prestar el apoyo psicosocial necesario para que la persona mayor se enfrente a los nuevos retos devenidos por su progresivo envejecimiento.
- Contribuir a la prevención de situaciones de dependencia, al promover un modo de vida participativo y activo, física e intelectualmente, a la vez que se combate la soledad, el aislamiento y la progresiva inercia rutinaria del individuo.

A.3.4. Factores Críticos de Éxito

Atendiendo al reto que se propone, los siguientes factores son considerados críticos para el éxito de nuestro proyecto empresarial, y en su seguimiento y cumplimiento se volcará el equipo directivo:

- **El número de clientes del Club**, resulta fundamental alcanzar un punto de equilibrio entre la rentabilidad y el bienestar de los usuarios. La ocupación de las infraestructuras afecta sustancialmente a la atención, el estilo de convivencia y los lazos sociales que el cliente puede encontrar en el centro.
- **Arquitectura e instalaciones**, es determinante desde el punto de vista de la funcionalidad de las mismas y también como parte integrante del proceso de comunicación e imagen de nuestro selecto Club.
- **El personal**, teniendo en cuenta que es necesario cubrir las elevadas expectativas del cliente y que, al ser un negocio que desgasta a los profesionales que trabajan en él, crea necesidades de formación y motivación permanentes. Además, la rotación de personal, sobre todo de atención y relación directa con el cliente, es una circunstancia altamente indeseable.
- **La estrategia de comunicación**, ya que, por las características de este proyecto, su cliente-objetivo y el reducido número de plazas disponibles, es fundamental una comunicación muy cuidada y focalizada, donde representaran un elevado valor las referencias personales, el boca-a-boca y los *opinión-makers*.

A.4. Análisis Externo

A.4.1. Entorno General – Análisis Macroeconómico

A.4.1.1. La Economía Mundial y la Española

Desde mediados de 2007 los mercados financieros mundiales experimentan un entorno de acusada volatilidad, el germen de esta inestabilidad está en la denominada crisis de las hipotecas *subprime* o burbuja del sector inmobiliario, que rápidamente derivó en un hundimiento de la confianza de los agentes económicos y en una falta de liquidez de las instituciones del sector financiero en muchos países.

Más recientemente, a pesar de que se habían observado ciertas señales de mejora en la economía; los elevados déficits públicos y los elevados volúmenes de deuda acumulados por países como Grecia, Irlanda y Portugal agravaron su riesgo de insolvencia; incrementando consecuentemente la prima de riesgo y la rentabilidad que los inversores exigen para adquirir bonos del Tesoro de esos países. Esto, simultáneamente, aumentaba aún más los gastos del Estado, generándose así un círculo vicioso, hasta la final intervención de la Unión Europea en cada uno de estos países para acabar con dicho círculo económicamente insostenible.

Además, en nuestro días está teniendo lugar una propagación de los efectos de la crisis de deuda hacia otros países europeos de mucho mayor tamaño, como España y, sobre todo, Italia, que están sufriendo una gran penalización por parte de los mercados de capitales. Las consecuencias de un rescate inevitable serían más difíciles de gestionar y digerir debido al mayor tamaño de estas economías y, en definitiva, más abultado volumen de deuda acumulada.

Y, paralelamente, al otro lado del Atlántico Estados Unidos también está sufriendo las consecuencias de sus abultados volúmenes de déficit y deuda públicos. Todo ello provoca que los inversores, las empresas y los consumidores sigan inmersos en una espiral de crisis de desconfianza aguda y se mantiene el escenario de incertidumbre.

Las últimas previsiones del FMI, hechas públicas en septiembre de 2011, las perspectivas de crecimiento mundial han sido revisadas a la baja (respecto a las estimaciones anteriores de junio), situándose en torno al 4% para 2011 y 2012¹, mientras se estima que el volumen del comercio internacional se expanda este año 7,5% y 5,8% en 2012.

En el mismo informe, el FMI presenta igualmente dos estimaciones de crecimiento para distintos grupos de países: los países desarrollados deberían presentar una ligera recuperación, con un crecimiento en torno al 1,6% en 2011 y 1,9% en 2012. Mientras que en el caso de los países emergentes y economías en desarrollo se prevé una expansión de 6,4% en 2011 y 6,1% en 2012, en el caso de la Asia, liderada una vez más por China e India, donde se estima que incluso se alcanzaría un crecimiento en torno al 8,2% en el mismo periodo.

En lo relativo a las economías avanzadas como conjunto, el FMI señala que existe una recuperación lenta, al tiempo que los riesgos de una recaída en la recesión parecían haber disminuido, en los últimos meses han vuelto a sembrar de incertidumbre el panorama internacional. Por otro lado, considera que los niveles de desempleo siguen altos y que no existen medidas suficientes y efectivas para reducir los déficits presupuestarios de Estados Unidos y algunos países europeos – algo que promueve insistentemente la percepción de crisis y recelo entre los distintos agentes económicos.

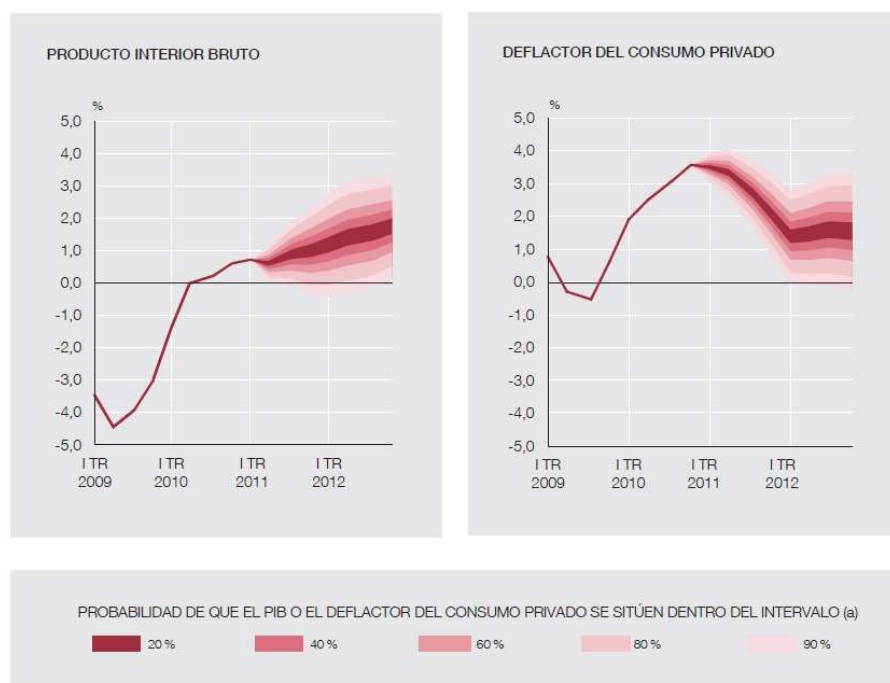
1 Informe "Perspectivas para la Economía Mundial", FMI (Septiembre 2011).

Por su parte, la economía española sigue inmersa en una situación difícil, que requiere, por un lado, el seguimiento de políticas ambiciosas y exigentes para corregir los desequilibrios fiscales y, por otro, avanzar en las reformas estructurales que favorezcan el crecimiento, y en la reestructuración y recapitalización del sistema financiero².

De acuerdo con las últimas proyecciones del Banco de España (BdE), el crecimiento del PIB para 2011 será de un reducido 0,8%, aunque acompañado de un proceso gradual de mejora de la actividad, de modo que en 2012 conseguiría alcanzar el 1,5%. Según el BdE, la evolución de la economía española estará caracterizada por una lenta recuperación de la demanda nacional y por una trayectoria más favorable de las exportaciones, beneficiándose de la fase expansiva de la actividad mundial y de las mejoras de competitividad obtenidas a lo largo de 2010.

A su vez, la tasa de inflación proyectada para 2011, es del 2,9 %, al mismo tiempo que se espera para 2012 una tendencia a la moderación de las presiones inflacionistas, de modo que la tasa de variación del deflactor del consumo privado se situaría, en media anual, en el 1,5%.

Figura A.2. Grafico - Perspectivas de Crecimiento e Inflación para la Economía Española



Fuente: INE y Banco de España (Marzo 2011).

A.4.1.2. El Envejecimiento Demográfico a nivel mundial

Factores Sociales

El envejecimiento demográfico, es decir, la evolución de la estructura etaria consistente en una reducción de la importancia de los individuos en las edades más jóvenes o por un aumento de la importancia de los individuos en las edades más avanzadas; constituye una de las principales características de las sociedades más desarrolladas, de la cual España no es excepción.

El envejecimiento empezó siendo visto como una catástrofe colectiva, casi una “enfermedad” que se lastraría en las sociedades industrializadas. De este modo, durante algún tiempo se intentó

² “Boletín Económico”, Banco de España (Marzo 2011).

frenar que dicha tendencia, con medidas como por ejemplo, las políticas de incentivo a la fecundidad llevadas a cabo en diversos países, como por ejemplo en Francia.

Sin embargo, y contrariamente a los objetivos pretendidos, las parejas siguieron caracterizándose por descendencias reducidas, que se mantienen alejadas del número medio de hijos deseable (2,1) para que la población se renueve.

El bajo éxito de este tipo de iniciativas se atribuye hoy al hecho de que los comportamientos asociados a la fecundidad y mortalidad (llevando a que cada vez nazcan menos niños y a que se viva, de media, más tiempo) no son aleatorios. Esas evoluciones existen en la interdependencia de otras dinámicas en la sociedad: científica y tecnológica; económica y social; política y cultural.

De este modo, la fecundidad y, posteriormente, la mortalidad, son dos razones demográficas que determinan el envejecimiento de las estructuras por edad y, además, el comportamiento de estas variables no es fortuito ya que son el resultado de fenómenos sociales más amplios y complejos. Por tanto, es un engaño esperar una modificación profunda de la estructura etaria sin que otras estructuras – como pueden ser las tecnológicas, económicas, familiares, culturales, sociales, etc. – experimenten también modificaciones o cambios sustanciales.³

De acuerdo con un estudio del Instituto Demográfico de Viena (Austria) en colaboración con la Universidad del Estado de Nueva York (EEUU), a nivel mundial la proporción de personas con más de 60 años se triplicará a lo largo de este siglo, pasando del 10% en el año 2000 y estando en torno al 32% en 2100⁴.

En la Europa Occidental, casi mitad de la población (46%) tendrá más de 60 años a final del siglo, mientras en China este grupo etario, que en la actualidad representa cerca de 10% de la población, va a alcanzar los 42% en el mismo periodo.

La progresión del envejecimiento registra diferentes grados en los diversos países, estando próximo de alcanzar un pico en Japón; mientras en América del Norte, Europa, China y en la antigua Unión Soviética el nivel más elevado debería alcanzarse entre 2020 y 2030. En Asia, especialmente en el sur del Continente, esta evolución sólo comenzaría en 2030; en el Medio Oriente en la década de los 40 y en los países de la África sub-sahariana sólo debería registrarse a partir de mediados del siglo.

A modo de conclusión, dicho estudio sostiene que a final de siglo más de un tercio de la población mundial tendrá más de 60 años; de la cual, la mitad, gozará de buena salud.

A.4.1.3. El Envejecimiento Demográfico en España

Realidad demográfica

En España, los cambios demográficos y sociales están produciendo un incremento progresivo de la población de la denominada tercera edad (más de 65 años). En primer lugar, es necesario destacar el importante crecimiento de este grupo poblacional, que se ha duplicado en los últimos 30 años, para pasar de 3,3 millones de personas en 1970 (un 9,7 % de la población total) a más de 7,9 millones en 2010 (16,9% por ciento). A esto, hay que añadir el fenómeno

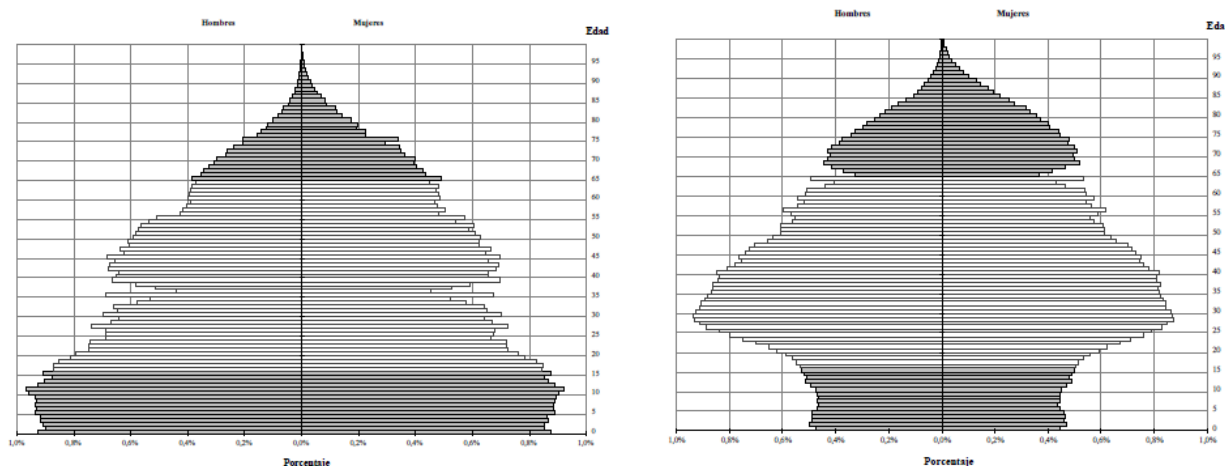
3 Artículo “*Du vieillissement démographique à l'intégration des âges: la révolution de la géritude*”, Loriaux, M., en Revista Population, n.º 6, INED, pp. 1611-1625 e 1631-1638 (2005).

4 Artículo “*The coming acceleration of global population ageing*”, Lutz, W., Sanderson W., Scherbov, S., Vienna Institute of Demography & State University of New York, en Revista Nature, 451, 716-719 (Febrero de 2008).

demográfico denominado «envejecimiento del envejecimiento», es decir, el aumento del colectivo de población con edad superior a 80 años, que se ha duplicado en sólo veinte años⁵.

Ambas cuestiones conforman una nueva realidad de la población de avanzada edad que conlleva una situación de dependencia creciente en las últimas etapas de la vida para un colectivo de personas cada vez más amplio.

Figura A.3. Gráfico - Evolución Demográfica en España, 1975 y 2005



Fuente: INE, Padrón 1975 y Renovación del Padrón en 2005

Contexto legal

El propio texto constitucional, en sus artículos 49 y 50, se refiere a la atención a personas con discapacidad y personas mayores, y a un sistema de servicios sociales promovido por los poderes públicos para el bienestar de los ciudadanos. Si en 1978 los elementos fundamentales de ese modelo de Estado del bienestar se centraban, para todo ciudadano, en la protección sanitaria y de la Seguridad Social; el desarrollo social de nuestro país desde entonces ha situado en un nivel de importancia fundamental a los servicios sociales, que cubren otras necesidades de la población como la atención y asistencia personales.

En los últimos años, los requerimientos de atención y cuidados por parte del grupo de personas englobado en la denominada “tercera edad” y otros ciudadanos con necesidades especiales ha ido ganando peso en el debate político y en la conciencia de la sociedad. Este sentimiento general quedó patente con la aprobación de la *Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia*; la cual establece una serie de medidas para atender a aquellos individuos que precisan de atención o cuidados por parte de terceras personas. De hecho, en la exposición de motivos de dicha norma se recoge lo siguiente: *“La atención a las personas en situación de dependencia y la promoción de su autonomía personal constituye uno de los principales retos de la política social de los países desarrollados. El reto no es otro que atender las necesidades de aquellas personas que, por encontrarse en situación de especial vulnerabilidad, requieren apoyos para desarrollar las actividades esenciales de la vida diaria, alcanzar una mayor autonomía personal y poder ejercer plenamente sus derechos de ciudadanía”*.

⁵ Datos del Padrón Municipal, INE (2010).

A.4.1.4. El Envejecimiento Demográfico: el proceso del envejecimiento, la relevancia social y la necesidad de nuevas respuestas sociales

Definir vejez es desde luego extremadamente difícil dado que hay distintas perspectivas y, atendiendo a cada una de ellas y al contexto espacio-temporal, tendremos una definición diferente. Por norma, toda la gente aspira a llegar a viejo, pero lo cierto es que nadie quiere serlo. Puede ser de facto un estado vulnerable, provocando una decadencia física e intelectual a la cual, en ocasiones, se une la exclusión. La llegada a la vejez, con el distanciamiento de la vida activa y las constantes transformaciones en el cuadro familiar, arrastra a los mayores a una separación de la convivencia en sociedad.

A lo largo del proceso de envejecimiento, las capacidades de adaptación del ser humano van disminuyendo, volviéndose más sensible al entorno que, de junto con la mayor propensión a sufrir restricciones relacionadas con el funcionamiento psicomotriz, puede ser un elemento facilitador o un obstáculo para su vida.

Con el declive progresivo de sus capacidades físicas, y también debido al impacto del envejecimiento, la persona mayor va cambiando sus costumbres y rutinas diarias, sustituyéndolas por ocupaciones y actividades que exijan un menor grado de actividad e innovación.

A pesar de su edad, los mayores pueden ser un enorme apoyo para familiares, y si sus potencialidades fuesen aprovechadas, el aislamiento social podría dejar de tener efectos adversos en la salud física y mental de los mayores.

Participando de forma activa en relaciones sociales y ocupando su tiempo extra en acciones de carácter humanitario, por ejemplo; los efectos benéficos sobre la salud serán evidentes, mejorando el respeto por sí mismos y dándoles más fuerza y capacidad para ofrecer su ayuda a la sociedad en la que se hallan inmersos.

Mientras que muchos mayores mantienen una vida activa y saludable, muchos otros son apartados en una deshumana condición de vida, lamentable a todos los niveles.

Si realizamos un análisis cuidadosamente, es fácil llegar a la conclusión que el grupo etario compuesto por los mayores es bastante diversificado. La "tercera edad" revela profundas disparidades entre las personas, por lo que sería más adecuado hablar de "vejeces" que de vejez.

Por una parte, los efectos del envejecimiento no son homogéneos; y por otra, la vejez no "borra" la personalidad de las personas, por lo que las personas de edad más avanzada son muy diferentes. Nosotros no somos todos iguales ante el envejecimiento, ya que no todos los órganos y funciones psicológicas envejecen al mismo ritmo en todo el mundo.

Algunas personas se muestran resistentes al envejecimiento, llegando a mostrar mejor desempeño con la edad, mientras otras se abandonan al padecer algún tipo de proceso patológico.

El envejecimiento afecta a todos los seres vivos y su término natural es la muerte del organismo. Así mismo, es imposible datar su inicio, porque de acuerdo con el nivel en el cual él se sitúa (biológico, psicológico, social), su velocidad y su gravedad pueden ser extremadamente variables de un individuo a otro.

El envejecimiento es un fenómeno social que puede ser aprehendido desde diversos niveles:

- Inicialmente **biológico**, porque los estigmas de la vejez, de cierta forma palpables, se traducen con la edad en una mayor vulnerabilidad a contraer enfermedades, además de la aparición progresiva de arrugas en nuestra piel.
- **Social**, con los cambios de estatus y participación en la sociedad en que está inmerso, principalmente por el cambio de persona activa a jubilada.
- Finalmente, **psicológico**, con modificación de las capacidades intelectuales y motivaciones.

El conjunto de estas transformaciones constituye el objeto de estudio de la gerontología, que busca un discurso consensuado en relación a las personas mayores, de modo a que se refuerce el mantenimiento de una vida social activa y participativa. No quedan dudas de que la vejez afecta a todas las clases sociales y, por eso, es un “lugar común” a donde todos convergemos en un determinado momento de nuestra vida.

Es precisamente ese “lugar común”, tangible e intangible, el que justifica la existencia de las instituciones orientadas a personas mayores, bajo sus distintas formas: de carácter privado o estatal, de cuidados de salud o de oferta educativa, como apoyo complementario o como residencia permanente, entre otros.

Es fundamental que se sobrepase la imagen negativa que se tiene de los mayores, y que en vez de ser excluidos de la vida social (muchos entendiéndolos como “ya no validos”), deben ser considerados miembros activos de la sociedad, a través de su participación en la vida económica, social y cultural del país.

En palabras de Jaime Montalvo Correa, ex-Presidente del Consejo Económico y Social de España, pronunciadas en una conferencia de la ONU, *“el envejecimiento de la población es un hecho fundamental que define la sociedad contemporánea, generando retos en todos los campos y exigiendo una participación de todos”*.

La preocupación por los grupos de personas más vulnerables de la sociedad, como pueden ser los niños y los mayores, siempre ha sido objeto de especial atención desde la esfera política y de la sociedad en general. El reconocimiento de los derechos de las personas en situación de dependencia ha sido puesto de relieve por numerosos documentos y decisiones de organizaciones internacionales, como la Organización Mundial de la Salud, el Consejo de Europa y la Unión Europea. En 2002, bajo la presidencia española, la Unión Europea decidió tres criterios que debían regir las políticas de dependencia de los Estados miembros: universalidad, alta calidad y sostenibilidad en el tiempo de los sistemas que se implanten.

Si el inicio del siglo XX fue llamado el “siglo de los niños”, su segunda mitad se transformó seguramente en el “siglo del anciano”, así que la problemática del envejecimiento viene adquiriendo una importancia creciente en todo el mundo, por la complejidad de problemas sociales, económicos y culturales decurrentes del aumento progresivo y constante de las llamadas “personas mayores”.

R. Lenoir⁶, profesor de sociología da Universidad Paris-I (Panthéon-Sorbonne) y director del Centro de Sociología Europeo (EHESS-CNRS), considera que la *“vejez como un problema social es correlativa de grandes transformaciones económicas que afectaron a la organización de las familias que, hasta poco tiempo, tomaban a su cargo los padres mayores incluso cuando estos eran incapaces de asumir su propia sobrevivencia”*. Con el desarrollar del capitalismo, los ancianos pasaron a ser vistos como “fardos” y, siendo familias e empresas dos instituciones cada vez más distintas, surge la duda de quién debería tomar a su cargo los mayores.

Con el aumento del nivel de escolaridad de la población y también la generalización del trabajo asalariado, el tiempo disponible para cuidar de los familiares mayores es cada vez menor,

6 R. Lenoir, “Objet sociologique et problème social - Initiation à la pratique sociologique”, Paris, ed. Dunod (1990).

en este sentido, surgen instituciones especializadas, a las cuales son delegadas funciones que anteriormente pertenecían a la familia (o a las relaciones sociales más cercanas) de la persona mayor.

La entrada en la jubilación es el principal cambio compartido entre mayoría de las personas que alcanzan la tercera edad y, dicha jubilación trae consigo una alteración abrupta de los papeles profesionales, es decir, es frecuente que los mayores lo sientan como un fin de su participación y de su lugar activo en la sociedad.

Ante estos retos, un centro de diurno y de ocio para gente sénior busca elevar la valoración atribuida a la vejez, a los ancianos en sí mismos y crear condiciones que permitan mejorar su afirmación social y, simultáneamente, reforzar su autoestima y autonomía. Por otra parte, busca aliviar cierta preocupación que se crea en el seno de la familia, pero manteniéndola como una importante base de la vida social del individuo, en la medida en que constituye el espacio primario y fundamental del cariño y de interacciones sociales.

A.4.2. Entorno Específico – Análisis Microeconómico

A.4.2.1. Análisis Sectorial – Nivel Nacional⁷

Análisis Sectorial

Nuestro proyecto empresarial se centra en la asistencia y prestación de servicios en establecimientos residenciales de carácter diurno orientado a personas de edad más avanzada y, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE 2009), dicha actividad se engloba dentro del código 8731, denominado: ASISTENCIA EN ESTABLECIMIENTOS RESIDENCIALES PARA PERSONAS MAYORES

Según un informe realizado por la empresa de consultoría DBK, especializada en la realización de análisis sectoriales y de competencia, ha llegado a la conclusión de que se ha producido una desaceleración de la cifra de negocio de las empresas privadas del sector residencial en el último quinquenio, debido a la pérdida de dinamismo de la demanda y al menor ritmo de apertura de nuevos centros.

Evolución de la facturación

El informe de DBK pone de manifiesto que la facturación de este mercado fue de 2.470 millones de euros en 2010, lo que supone un 0,8% más que en el ejercicio precedente, pero que a pesar de ello, se sitúa muy por debajo del 5% que se había venido experimentando en los últimos años.

Estructura del mercado

Este estudio también especifica que las principales fuentes de ingresos de estas empresas proceden de plazas privadas puras (el importe de las cuales es sufragado íntegramente por los usuarios). Esta actividad supuso el 64,6% de la facturación total (en torno a 1.600 millones de euros), mientras que el 22,5% corresponde a la gestión de plazas concertadas (555 millones de euros) y el 12,9% de la gestión privada de plazas públicas (315 millones de euros).

⁷ Elaboración propia a partir de las fuentes: base de datos SABI e informe de la consultora DBK: "Estudio Sectores de DBK: "Residencias para la Tercera Edad" (13ª edición, Mayo 2011).

Grado de concentración en el sector

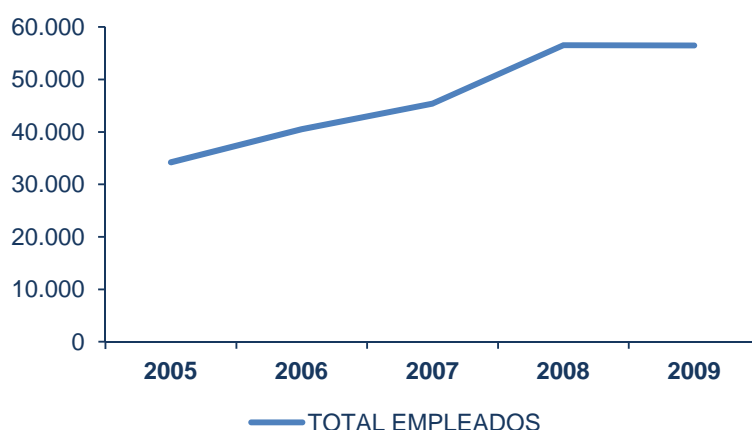
Por otra parte, aunque en los últimos años se ha producido una importante expansión de los grandes grupos como son Grupo Ballesol, Sanitas Residencial, Mapfre Quaviate, Grupo Sar y Sanyres; la estructura de del mercado está caracterizada por pymes y micropymes, lo que hace que estemos ante un sector muy atomizado.

En 2009, los cinco primeros operadores concentraban una cuota del mercado conjunta del 17,5%. Esta cifra se eleva a 25,5% si ampliamos la medida a las diez primeras empresas del sector.

Evolución del número de empleados

En los últimos cinco años, el número de empleados se ha ido incrementando, hasta llegar a un pequeño estancamiento en el año 2009. Sin embargo, el incremento que se ha producido en el número de empleados en este periodo ha sido de un 65%.

Figura A.4. Gráfico – Evolución del nº de empleados del sector



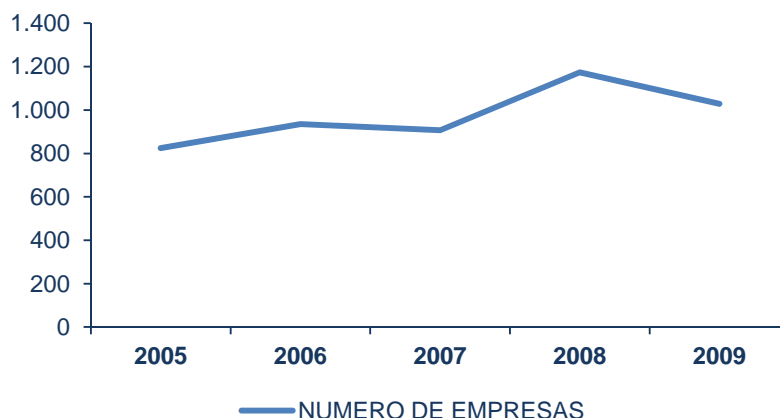
Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la base de datos SABI.

En cuanto al número de empleados, las cinco mayores empresas del sector aglutinan el 14,8% del número total de empleados y las diez mayores empresas el 29,6%.

Evolución del número de empresas

A pesar del notable incremento del sector en función del número de empleados totales, la creación de empresas que operan en el mismo no ha sido de la misma magnitud. El crecimiento ha sido más moderado, de un 25% en cinco años. Además, el número de empresas ha disminuido desde 2008, pasando de 1.174 a 1.129, reducción que podría venir explicada por la situación de crisis económica que dio comienzo en ese mismo año.

Figura A.5. Gráfico – Evolución del nº de empresas del sector



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la base de datos SABI.

Correlación entre número de empleados y empresas

Por otra parte, sí se puede observar correlación en el crecimiento, entre en el número de empleados totales del sector y el número de empresas, ya que siguen la misma tendencia de crecimiento en el periodo 2007-2008. Esto refleja que se ha creado empleo en este sector y, además, está motivado por la creación de nuevas empresas.

Evolución del número de plazas disponibles

En cuanto al número de plazas disponibles, a finales de 2010 existían 354.995, lo que supone un 1,6% más que en 2009. De las cuales un 73,5% (260.920 plazas) eran plazas privadas y el 26,5% públicas. De las privadas, un 34,8% eran concertadas; lo que supone que las privadas puras supusiesen un 65,2% del total.

A finales de 2010 el número total de residencias era de 5.297.

A.4.2.2. Análisis Sectorial – Comunidad de Madrid⁸

El número de empresas de este sector emplazadas en la Comunidad de Madrid es de 112 en el año 2009. Respecto al 2008, en el que existían 149, se ha producido una disminución del 24,8% según los datos recogidos de la base de datos SABI. De la totalidad de empresas existentes en 2009, 49 están localizadas en la ciudad de Madrid, lo que supone un 43,75% del total.

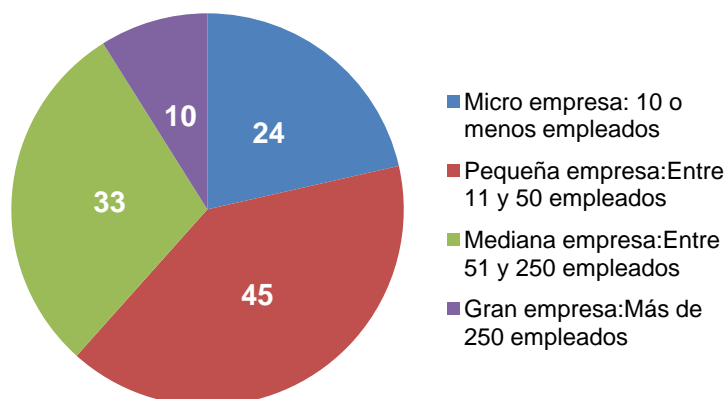
Como consecuencia de esta disminución de empresas en la comunidad, también se ha producido el consiguiente descenso en el número de empleados, pasando de 24.707 en 2008 a 24.283 en el año 2009. Por otra parte, mientras el número total de empleados ha disminuido, el número medio de empleados por empresa en el sector ha aumentado, pasando de 166 en el año 2008, a 217 en el 2009.

Los principales grupos de este mercado son Grupo Ballezol y Mapfre Quavita, que además son los centros que cuentan con mayor número de empleados en la región.

⁸ Todos los datos presentados resultan de análisis propio utilizando como fuente información de la base de datos SABI.

Las 10 mayores empresas del sector por número de empleados son grandes empresas que cuentan con más de 250 empleados, mientras que el resto de las empresas son pymes y micropymes.

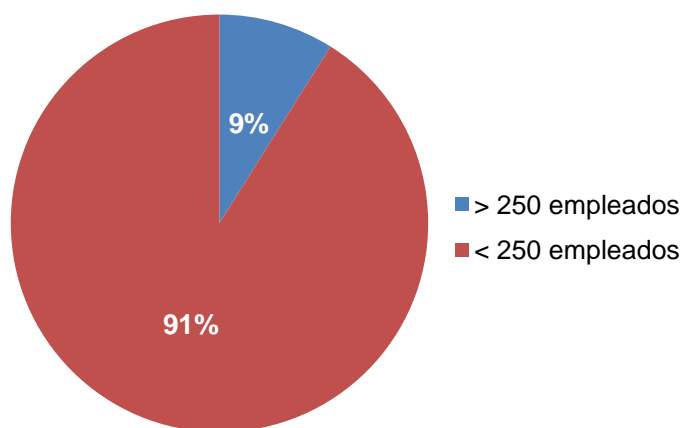
Figura A.6. Gráfico - Distribución empresas según el nº de empleados en 2009



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la base de datos SABI.

En el siguiente gráfico se muestra como más del 90% de las empresas que conforman nuestra competencia son pequeñas y medianas empresas. Mientras que las empresas que están integradas en grandes grupos dentro del sector se reducen a un escaso 9%.

Figura A.7. Gráfico – Proporción de PYMEs y Micro-PYMEs en 2009



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la base de datos SABI.

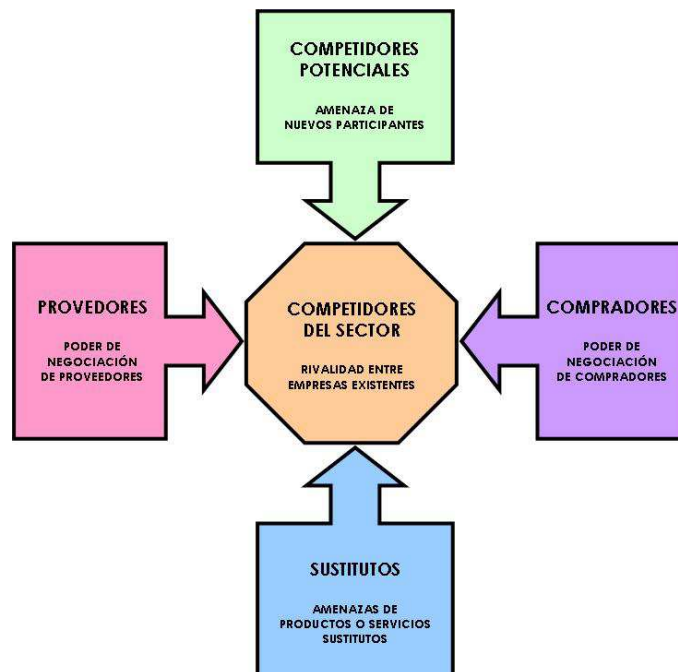
En cuanto a la rentabilidad de las empresas del sector, destacamos que los beneficios medios antes de impuestos y amortización (EBITDA) en la Comunidad de Madrid en el año 2009 han sido de 475.711,03€. Respecto a 2008 se ha producido un incremento del 44,81%. Si sólo tenemos en cuenta a las pequeñas y medianas empresas, esta cifra se reduce en 2009 a 159.753,69€ y en el año 2008 a 127.998,36€; que entérminos porcentuales supone un incremento del 24,81%.

A4.3. Entorno Específico – Fuerzas Competitivas

Cada empresa está sujeta a un conjunto muy amplio de intereses y de presiones, que emanan de diversas fuentes externas e internas: los inversores, los clientes, los trabajadores, el equipo directivo, los competidores, entre otros grupos de influencia.

Michael Porter (1979) plantea 5 fuerzas competitivas que pueden afectar las operaciones y a la estabilidad de una empresa, las cuales son:

Figura A.8. Esquema – Fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter (1979)

Según Porter, estas cinco fuerzas determinan conjuntamente la intensidad de la competencia y la dificultad para lograr tener éxito en un sector o mercado concreto, es decir, presentar una ventaja competitiva superior a la de sus competidores (ya instalados o futuros) y alcanzar la rentabilidad.

En este sentido, se utilizara el análisis de las 5 fuerzas de Porter como herramienta de apoyo a la definición de la estrategia de Chronos Club.

Paralelamente, se hará un breve análisis de cada una de dichas fuerzas, con la finalidad de identificar mejor los retos más relevantes que Chronos Club tendrá que enfrentar:

- a) **Amenaza de nuevos entrantes:** En la medida en que el proyecto Chronos Club sea puesto en marcha y sea dado a conocer al público, nada impide que se instalen nuevos centros de ocio enfocados al mismo nicho o segmento de mercado y con una propuesta de valor similar al ofrecido por Chronos Club. Por otra parte, también las empresas ya existentes en este sector podrían reaccionar a la entrada de Chronos Club, ofreciendo servicios que experimenten un giro hacia una mayor orientación hacia el enfoque planteado en este proyecto.

De esta forma, parece ser claramente relevante reunir las condiciones necesarias para poner en marcha Chronos Club lo antes posible, con el objetivo de capturar el nicho de mercado al que se dirige e iniciar su proceso de consolidación en cuanto a marca de elevada reputación (desarrollar los atributos “intangibles” del propuesta de valor) en el mercado.

b) Amenaza de productos o servicios sustitutivos: Los principales productos sustitutos de Chronos Club son sobre todo los proporcionados por cuatro entidades:

- Clubes privados
- Centros de *Wellness* (salud y bienestar)
- Residencias de Día
- Centros Sociales Públicos

Si bien estos no ofrecen un nivel de calidad como el que se propone Chronos Club, algunas podrían evolucionar y ofrecerlo en el futuro. De momento, ninguno de ellos ofrece una propuesta de valor que coincida con la de Chronos Club, sobre todo al no reunir un nivel de atención personalizada, la exclusividad y una oferta amplia en términos de actividades y servicios bajo demanda.

Dichos productos sustitutivos y su respectivo posicionamiento son analizados de forma más detallada en el capítulo *B.3. Análisis y previsiones sobre el mercado* de la parte *B. Plan de Marketing*.

c) Poder de negociación de los compradores: Los potenciales clientes corresponden a un nicho de mercado y están muy atomizados, por lo que su poder de negociación es reducido. El cliente tiene, eso sí, la total libertad para elegir la propuesta que más corresponda a sus necesidades, dentro de lo que el mercado oferta y pone a su disposición.

d) Poder de negociación de los proveedores: No se prevé que este grupo ejerza una fuerza sustancial, ya que los servicios habitualmente requeridos a proveedores son servicios de bajo valor añadido y/o de un nivel de diferenciación bajo (p.ej.: servicio de catering).

e) Rivalidad entre competidores existentes: Existen numerosas empresas que prestan servicios para las personas de la tercera edad pero pocas ofrecen una propuesta de valor de similares características. Sin embargo, se debe de tener en cuenta la posible reacción

de los competidores, sobre todo los ya instalados en el mercado de centros de día y prestación de cuidados a personas mayores.

Además, según los estudios e informes de mercado analizados, hemos observado que la demanda genérica de plazas en centros diurnos (en términos absolutos) es cuantitativamente mayor que la oferta disponible, lo que implica en que el nivel de ocupación en estos centros sea elevado, y lo más importante es que consecuentemente, el grado de rivalidad y competencia entre los oferentes de este tipo de productos potencialmente sustitutivos es muy bajo.

A.5. Análisis Interno

A.5.1. Infraestructura, Producción y Logística

A.5.1.1. Infraestructura necesaria

Tal y como se ha explicado anteriormente, la principal actividad económica a desarrollar por Chronos Club-LifeCare Services, S.L. es la prestación de servicios de ocio y asistencia a mayores, teniendo en cuenta que una parte de las actividades se llevarán a cabo a través de recursos subcontratados.

Dicha opción permite a la empresa garantizar una mayor eficiencia de sus recursos, en la búsqueda de una mayor rentabilidad, y, por otra parte, proporcionar una mayor diversidad de servicios, ajustados a medida de las necesidades sus socios y acorde con la evolución del negocio.

Esta cuestión es particularmente relevante en dos tipos de actividades:

- **Actividades que se considera que no constituyen el *core-business* del Chronos Club** y, por este motivo son de bajo valor añadido como elemento de nuestra cadena de valor. Este es el caso, por ejemplo, de todo lo relativo a la alimentación, cuyo suministro se hará a través de un proveedor especializado del sector del catering.
- **Actividades que requieren recursos humanos y/o materiales altamente especializados** y/o de las cuales el Club únicamente necesita de forma puntual. Este es el caso p.ej. de la mayoría de las clases que se impartirán en el Club (a través de profesores y monitores contratados específicamente de acuerdo con las necesidades del Club) o de necesidades de transporte que obligan al desplazamiento simultáneo de muchos socios/colaboradores (casos en los que se recurrirá a servicios de transporte específicos y contratados a tal efecto).

Es importante resaltar que, teniendo en cuenta los elevados estándares de servicio al cliente a los que el Club se compromete, dichas actividades serán siempre coordinadas y monitorizadas desde nuestro equipo interno de gestión. De esta forma se puede seguir asegurando que dichos eventos, a pesar de estar externalizados, en todo momento estén alineados con la estrategia y objetivos de nuestra empresa, al mismo tiempo que se evaluará de forma continuada el desempeño y la calidad de dichos proveedores de servicios.

Por otra parte, existe un conjunto de recursos que, en base a nuestra estrategia y a los factores críticos de éxito previamente definidos, se consideran fundamentales para el adecuado desarrollo de nuestra actividad y, frente a los cuales Chronos Club pretende asegurar:

- **Un total control**, ya que dichos recursos tienen impacto directo en el valor percibido por el cliente y pueden dañar irreversiblemente la imagen del Club y la relación con sus usuarios.
- **Una total disponibilidad y uso exclusivo**, ya que, por su naturaleza, dichos recursos constituyen un eje fundamental de las actividades diarias y de la deseable flexibilidad para su planificación y ejecución.

Así mismo, en este apartado trataremos de describir, en términos de infraestructuras y recursos, todos los bienes y servicios que fueron considerados clave para la puesta en marcha de la actividad de Chronos Club, bien sea en régimen de alquiler, adquisición o contrato de suministro.

Local

Espacio con un área útil de 500 m², ubicado en Calle Mejía Lequerica n.º 19 (barrio de Alonso Martínez), que incluye:

- 1 salón social, con área de cafetería anexa.
- 1 salón polivalente, orientado a actividades intelectuales como clases y visualización de contenidos multimedia.
- 1 salón polivalente, orientado a actividades de ejercicio físico.
- 2 salas de tratamientos médicos y de bienestar (*wellness*).
- 2 despachos: dirección general y dirección técnica y una segunda área para la dirección administrativa.
- 1 área de preparación de comida.
- 2 espacios destinados a baños y vestuarios.
- 1 pequeño espacio exterior de esparcimiento y recreo.

Las adaptaciones necesarias se harán a cargo del propietario, a cambio de un contrato de arrendamiento con una duración de 10 años.

Figura A.9. Imagen – Plan del local a alquilar

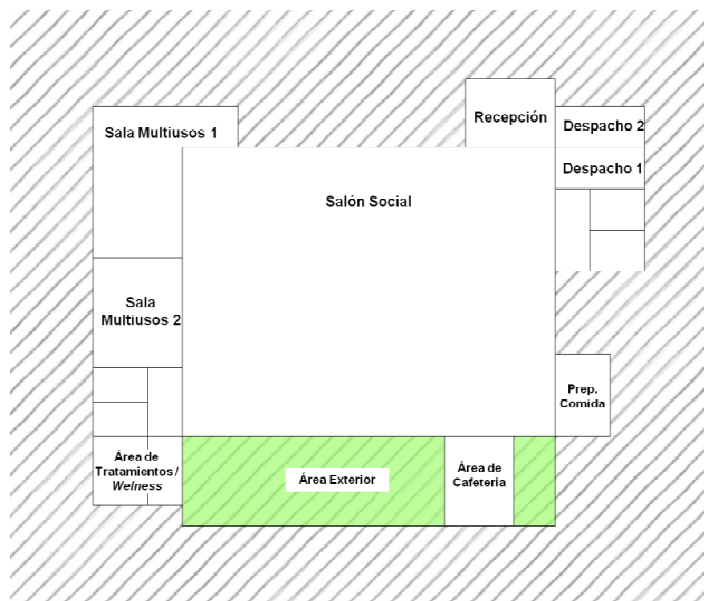


Figura A.10. Imagen – Recepción



Figura A.11. Imagen – Salón Social (área de convivencia)



Figura A.12. Imagen – Salón Social (área de convivencia)



Figura A.13. Imagen – Salón Social (área de cafetería)



Figura A.14. Imagen – Salón Social (área de cafetería)



Figura A.15. Imagen – Salón Multiusos 1 (actividades intelectuales)



Figura A.16. Imagen – Salón Multiusos 1 (actividades intelectuales)



Figura A.17. Imagen – Exterior (vistas jardín / salón social)



Figura A.18. Imagen – Exterior (vistas jardín)



Bienes y Equipos de Soporte

- 2 coches de 9 plazas, con el objetivo de proporcionar el transporte de los usuarios y soporte logístico a las actividades diarias del centro, contratados en régimen de *renting*.
- Teléfonos móviles (2 para los coches, 1 central, 2 para la dirección general y técnica).
- Teléfono (1 línea) e Internet ADSL 50MB
- 12 Ordenadores (4 uso profesional + 8 para consulta por los usuarios).
- 1 Proyector Multimedia.
- 4 Impresoras (1 multifunciones laser, otra laser B/N común), en régimen de renting y de inmovilizado.
- Muebles para 2 despachos de oficina.
- Muebles para 1 salón social.
- Muebles para 1 salón de clases.
- Equipamiento de gimnasio y de realización de tratamientos de bienestar (wellness).

Proveedores Externos y Prestadores de Servicios de Soporte al Negocio

- Contrato de Prestación de Servicios de Catering.
- Múltiples acuerdos y contratos con entidades prestadoras de servicios de ocio y bienestar (empresas o autónomos).

Primas de Seguros

- Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil (legalmente exigida)
- Póliza de Seguro Multirriesgos

Contratos de Suministro y Mantenimiento

- Electricidad
- Agua
- Gas
- Calefacción
- Mantenimiento.

A.5.1.2. Valoración de existencias

Debido a que la actividad económica a desarrollar por Chronos Club-LifeCare Services, S.L. es la prestación de servicios, no se incluye valoración alguna de existencias de materias primas, productos intermedios ni productos acabados.

A.5.1.3. Proceso de fabricación / prestación del servicio

Atendiendo a la naturaleza de los servicios prestados, se consideran clave los siguientes procesos operacionales:

A. GESTIÓN DE PEDIDOS DE INFORMACIÓN RESPECTO AL CLUB (Cliente potencial)

Actividades:

1. Recibir y atender la solicitud de información del cliente (email, teléfono, personal...).
2. Recoger expectativas del cliente e información complementaria.
3. Analizar información disponible.
4. Concretar cita personal (si procede).
5. Presentar propuesta de valor del centro y factores diferenciadores.
6. Caracterizar y definir el perfil del usuario del Club.
7. Enseñar instalaciones.
8. Entregar documentación informativa e indicar contacto directo para posteriores interacciones.
9. Registrar contacto del potencial cliente y cumplimentar la información al respecto.

B. GESTIÓN DE SOLICITUDES DE ADMISIÓN AL CENTRO

Actividades:

1. Recibir solicitud de admisión del cliente.
2. Análisis de Información disponible del cliente.
3. Pedir validación de las Direcciones Técnica y General (si es necesario).
4. Emitir los contratos y recoger firma.
5. Registrar los datos del usuario (personales, de contacto, de salud, de sus preferencias, etc.).
6. Notificar a la Dirección, Unidades Operacionales y Entidades Externas (Banco, Seguros, etc.).
7. Enviar una carta de bienvenida al usuario y familia (si procede).
8. Día de admisión: Garantizar actividades de bienvenida y acogida.

C. BAJA DE UN USUARIO DEL CENTRO

Actividades:

1. Análisis de una solicitud de baja / información disponible del Cliente.
2. Análisis de la situación financiera del cliente frente al Club.
3. Contactar al usuario y/o familiares para obtener información adicional respecto a la baja (si procede y si interesa que mantener al cliente).
4. Entregar el cuestionario de valoración sobre el centro y los motivos de causar baja.
5. Registrar la baja del cliente.
6. Notificar a la Dirección, Unidades Operacionales y Entidades Externas (Banco, Seguros, etc.).
7. Enviar una carta de despedida al usuario y familia (si procede).
8. Último día en el centro: Gestionar actividades de despedida y salida del Club.

D. COORDINACIÓN SEMANAL Y SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES

Actividades – *Semanalmente*:

1. Analizar histórico de actividades de las semanas anteriores.
2. Analizar preferencias de los usuarios e identificar densidad de actividades por área.
3. Analizar orientaciones del equipo directivo.
4. Analizar información disponible en los medios de comunicación respecto a actividades externas (conferencias, obras de teatro, eventos deportivos, ...).

5. Construir calendario de actividades (15 días de antelación).
6. Solicitar validación de la Dirección.
7. Notificar a las Unidades Operacionales y las Entidades Externas, garantizando la reserva y la gestión de los recursos necesarios.

Actividades – *Diariamente*:

1. Coordinar los recursos involucrados en el desarrollo de cada actividad.
2. Solucionar cuestiones e imprevistos operacionales.
3. Recoger el *feedback* informal de los usuarios respecto a la actividad.
4. Registrar nota de cierre de la ejecución de la actividad.
5. Enviar informe diario a la Dirección Administrativa (input para pago de los servicios).

A.5.2. Organización y Recursos Humanos

A.5.2.1. Estructura Organizativa

Organigrama Chronos Club y Composición del Equipo

Figura A.19. Organigrama de Chronos Club



Consejo de Administración
<p>Funciones</p> <p>Las competencias del Consejo de Administración consistirán en:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir y aprobar el plan estratégico a medio y largo plazo de Chronos Club, realizando un seguimiento continuado de la evolución del sector, las acciones llevadas a cabo por la competencia y su posicionamiento. Proponer alteración a los estatutos. Examinar y revisar la política, los programas y las actividades de la Organización, los informes mensuales de gestión y cualquier informe o incidencias especiales. Aprobar el presupuesto anual y validar cualquier inversión o desinversión extraordinaria que se lleve a cabo fuera del establecido por la planificación anual económico-financiera. Considerar toda cuestión que le sea especialmente sometida por el Director General, incluida la revisión del presupuesto, y adoptar a este respecto las medidas necesarias. Asesorar al Director General en cualquier asunto planteado por éste. Presentar recomendaciones al funcionamiento de las instalaciones, por su propia iniciativa, y supervisar y aprobar sus reglamentos internos. Aprobar el organigrama de la empresa, otorgando poderes a los diferentes órganos y direcciones y pudiendo, en cualquier momento, disolver dichos órganos y direcciones.
<p>Composición</p> <p>4 emprendedores.</p> <p>Una vez que el número de elementos es par, tiene voto de desempate el voto del elemento que ejerce la función de Director General.</p> <p>(Otra posibilidad sería utilizar como voto de desempate la opinión de la Dirección Técnica, sin embargo esta no es un elemento independiente, una vez que jerárquicamente depende del Director General, por lo que hemos descartado esta opción en nuestra empresa).</p> <p>Cada uno de los emprendedores asumirá el papel de supervisor de un área específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> André Teixeira – Estrategia y Operaciones Daniel Gómez – Legal y Fiscal Ramón Cisneros – Marketing y Comercial Vanessa Otero – Económico-Financiera

Dirección General
<p>Funciones</p> <p>Las competencias de la Dirección General consistirán en:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir y detallar políticas estratégico-operacionales (Marketing, Comerciales, Operaciones, Recursos Humanos, etc.). Gestionar la relación con los socios del Club, sus familiares y <i>stakeholders</i> (personas y entidades con intereses en la empresa en mayor o menor grado). Analizar los índices de satisfacción del cliente. Definir y controlar todas las acciones de gestión de imagen y relaciones públicas del Club. Aprobar contratos con proveedores y entidades externas. Analizar recurrentemente los documentos de presupuesto y seguimiento económico-financiero. Elaborar el informe mensual de gestión. Remitir a la Comisión Ejecutiva todas las cuestiones y decisiones estratégicas relevantes para el funcionamiento de Chronos Club. Atender y representar la empresa ante terceros.
<p>Composición</p> <p>1 Director General, que además pertenece al equipo emprendedor (Ramón Cisneros).</p>

Dirección Técnica
Funciones
<p>Las competencias de la Dirección Técnica incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir los planos operacionales de ejecución de tareas y asignar recursos. • Coordinar y controlar diariamente todas las actividades llevadas a cabo. • Monitorizar la prestación de servicios por entidades externas. • Identificar riesgos y potenciales problemas del entorno de la organización y/o de sus usuarios. • Responder ante la Dirección General por lo que derive de la coordinación diaria y incidentes operacionales.
Composición
<p>1 Director Técnico. 1 Terapeuta Ocupacional.</p>

Dirección Administrativa
Funciones
<p>Las principales competencias de la Dirección Administrativa consisten en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar todas las tareas administrativas de gestión de contratos con proveedores y clientes (pagos, cobros, resolución de incidencias, pedidos). • Identificar necesidades de compra y gestionar pedidos / recepción de productos o servicios. • Ejecutar procesos de gestión administrativa de RH (procesamiento nóminas, actualización de datos, etc.) • Garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales de la sociedad o, en su caso, notificar y advertir a la Dirección General de los mismos. • Preparar presupuestos y elaborar el <i>reporting</i> administrativo y financiero, de acuerdo con el feedback de la Dirección Técnica y Dirección General.
Composición
<p>1 Responsable Administrativo.</p>

Dirección Operacional
Funciones
<p>La función global de la Dirección Operacional consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de todos los procesos operacionales de apoyo al desarrollo de las actividades, de acuerdo con los planes y objetivos definidos. Esta Dirección desempeña funciones muy heterogéneas, que comprenden: <ul style="list-style-type: none"> ○ Transporte de usuarios desde y hacia el centro. ○ Relación directa y atención de usuarios. ○ Apoyo a la animación socio-cultural (preparación del material de soporte a la actividad, organización del espacio, ...). ○ Apoyo a la coordinación de actividades externas. ○ Limpieza y mantenimiento de las instalaciones. ○

Composición
<p>Variable de acuerdo con el nivel de ocupación del centro, incluyendo los siguientes puestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Jefe de Auxiliares de Gerontología. • Auxiliares de Gerontología (variable). • 1 Auxiliar de servicio de lavado y limpieza.

Servicios de Apoyo y Outsourcing
Funciones
<p>Tal y como se ha descrito al inicio de este capítulo, a esta Dirección corresponden las actividades de apoyo al servicio ofertado al cliente, actividades que requieren recursos humanos y/o materiales altamente especializados y/o de las cuales el Club necesita de forma puntual, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de cuidados médicos. • Clases de gimnasia o entrenamiento personal. • Servicios de <i>Wellness</i> (salud y bien-estar). • Clases culturales. • Servicio de catering. • Servicios de asesoría jurídica o fiscal. • Toda la gama de servicios "extra" que podrán ser ofrecidos a cliente (organización de viajes, cenas en su domicilio, limpieza del domicilio, etc.).
Composición
<p>1 Enfermero. 1 Fisioterapeuta. Variable, a través de honorarios por contrato y/o prestación de servicio.</p>

Puestos/ perfiles requeridos

Para elaborar un documento de planificación de plantilla, se hizo un análisis minucioso de los puestos de trabajo y a partir del cual se ha construido un breve profesiograma para cada uno de los recursos ahora identificados, incluyendo las competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlos.

Si observamos la estructura organizativa de un centro de ocio y prestación de servicios de asistencia a personas sénior como Chronos Club, es posible identificar dos tipos de puestos:

- en primer lugar, aquellos de tipo de gestión del negocio y administrativo.
- en segundo lugar, aquellos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades y tareas operacionales del Club (atención directa al usuario).

Tal y como se ha presentado anteriormente en la descripción de competencias de cada una de los diferentes órganos y direcciones del Club, se ha considerado que, en un principio, las tareas de gestión del negocio y administrativo-financieras sean llevadas a cabo por la Dirección General, Dirección Técnica y Dirección Administrativa.

Además, las personas contratadas para la Dirección Técnica estará debidamente cualificada para, conjuntamente con el Director General y el resto del equipo emprendedor, diseñar y coordinar los diferentes programas sociales.

Sin pretender repetir la información anteriormente presentada y dando ahora una mayor relevancia a lo que son las competencias vinculadas a la actividad a desarrollar, abajo se presenta

una breve descripción del perfil requerido para los puestos clave así como las principales tareas a desempeñar:

Puesto:	Director General
Observaciones	<p>Puesto considerado absolutamente crucial desde el punto de vista de la ejecución de la estrategia y desde la perspectiva operacional.</p> <p>Dada su importancia, es fundamental que la persona que desempeña este puesto sea de la total confianza del equipo emprendedor.</p> <p>Asimismo, el equipo emprendedor entiende que este cargo deberá ser desempeñado por Ramón Cisneros de los Arcos, elemento del propio equipo (ver Cap. 1 - Cualificación del equipo emprendedor).</p>
Escolaridad y Experiencia Profesional	Recomendable tener estudios de nivel superior y una experiencia profesional mínima de 5 años en gestión de negocios de prestación de servicios de ocio y asistencia a personas mayores.
Supervisor Inmediato	No tiene supervisor directo, aunque rinde cuentas al Consejo de Administración.
Personal a su cargo	Director Técnico.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar todo el equipo humano de Chronos Club, transmitiéndoles la misión y visión de la empresa y permeabilizando toda la organización con los objetivos y factores críticos de éxito. • Cuidar de la imagen interna y externa de Chronos Club junto de socios, familiares y <i>stakeholders</i>; • Gestionar todo el ciclo de relación comercial con clientes y potenciales, garantizando una calidad de atención excepcional. • Monitorizar la calidad y adecuación de la programación a corto, medio y largo plazo y establecer las macro directrices para las actividades que se vayan a desarrollar. • Elaborar mensualmente el informe de gestión de Chronos Club, que se presentará al Comité Ejecutivo, y hacer un seguimiento continuo de los indicadores clave de desempeño en la empresa, en su distintas aéreas. • Velar por el cumplimiento de las normativas aplicables en el desarrollo de todas las actividades del Club.
Conocimientos y Habilidades	<p><i>Con relación a la organización del centro:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones de forma ágil y eficaz. • Capacidad de planificación y coordinación. • Capacidad para establecer las relaciones interpersonales de forma eficaz. • Capacidad para optimizar los recursos humanos. <p><i>Con relación al personal del centro:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad motivadora del equipo humano. • Capacidad dinamizadora, de innovación, de escucha, así como también de adaptación a situaciones nuevas o cambiantes. <p><i>Con relación a la atención de los usuarios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para promover el bienestar integral de todos y cada uno de los residentes. • Capacidad para escuchar y de seguimiento de las personas atendidas, estableciendo unas relaciones interpersonales que favorezcan la comunicación, el afecto y la confianza.

	<p><i>Con relación a la gestión del negocio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos transversales en la administración y dirección de empresas • Visión dinámica y en la optimización de los procesos internos. • Habilidades comerciales.
--	---

Puesto:	Director Técnico
Escolaridad y Experiencia Profesional	Diplomado en Trabajo Social y en torno a 3 años de experiencia profesional.
Supervisor Inmediato	Director General.
Personal a su cargo	Terapeuta Ocupacional.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas y el desempeño de labores del personal de cada una de las Direcciones Administrativa, Operacional y Servicios de Apoyo y Outsourcing. • Formular los proyectos de manuales administrativos y operacionales para el mejor desempeño de todas las actividades. • Apoyar cada Dirección de forma eficaz en la resolución de incidencias. • Emitir, dictámenes, opiniones e informes que les sean solicitados por el Comité Ejecutivo, siempre y cuando sean de su competencia; • Proponer al Subdirector Médico y/o al Director General las políticas aplicables en el marco de sus actividades; • Mantener un contacto cercano a todos los socios de Chronos Club y monitorizar continuamente el perfil global del usuario, identificando sus expectativas y recogiendo sugerencias. • Evaluar la calidad, servicio y eficiencia de los bienes técnicos y materiales asignados para el desempeño de las actividades del Club y cuidar de su patrimonio. • Vigilar el estricto cumplimiento de las normas jurídicas aplicables en el área de su competencia.
Conocimientos y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social en el área de Salud. • Teoría, Metodología y práctica específica del Trabajo Social. • Desarrollo del proceso salud-enfermedad y el contexto que lo determina • Niveles de atención. • Seguridad Social en España. • Gestión de personal. • Relaciones humanas. • Liderazgo. • Dirección. • Manejo de técnicas de investigación documental. • Capacidad de observación.

Puesto:	Terapeuta Ocupacional
Escolaridad y Experiencia Profesional	Titulación en Terapia Ocupacional. Deseable experiencia mínima de 1 año en el ámbito de la prestación de servicios de asistencia a mayores.
Supervisor Inmediato	Director Técnico
Personal a su cargo	No tiene.

Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el perfil de los socios de Chronos Club, en términos de habilidades y evoluciones funcionales relativas a las áreas de desempeño ocupacional, tales como elemento motor, sensorial, cognitivo, etc. y su relación con el entorno. • Elaborar y ejecutar programas de actividades orientadas a un público sénior con la finalidad de prevenir o disminuir la disfunción en el desempeño ocupacional, mediante el uso de actividades intelectuales, artesanales, artísticas, lúdicas, deportivas y otras. • Diseño específico de cada elemento secuencial de la actividad con efectos preventivos o terapéuticos; y valorar el espacio, las herramientas, el tiempo, la seguridad y el coste económico requerido para su desarrollo posterior. • Proponer acciones internas de promoción del ocio y de un estilo de vida sano, eventualmente involucrando a socios estratégicos.
Conocimientos y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y habilidad para aplicar las Actividades de la Vida Diaria terapéuticamente en todas las áreas de desempeño ocupacional • Conocimiento y habilidad para aplicar la teoría y práctica de Terapia Ocupacional • Capacidad para responder a las necesidades de una comunidad de usuarios evaluando, planificando y desarrollando programas individualizados • Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. • Capacidad de análisis y síntesis. • Conocimientos básicos de la profesión. • Motivación. • Capacidad de trabajar en un equipo multidisciplinar

Puesto:	Técnico Administrativo
Observaciones	<p>En lo que respecta a análisis de temas económico-financieros de mayor complejidad, dicho colaborador contará con el apoyo de un elemento del equipo emprendedor (Vanessa Otero).</p> <p>En lo que respecta a análisis de temas legales y fiscales de mayor complejidad, dicho colaborador contará con el apoyo de un elemento del equipo emprendedor (Daniel Gómez) así como se recurrirá a asesoramiento jurídico especializado para temas de elevada profundidad en términos de reglamentación legal (p.ej.: elaboración del modelo de contrato a establecer con los socios y respectivas cláusulas/limitaciones).</p>
Escolaridad y Experiencia Profesional	Diplomado en Contabilidad o formación similar, con experiencia de un año.
Supervisor Inmediato	Director Técnico
Personal a su cargo	No tiene.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los procesos administrativos, financieros, legales y fiscales vinculados a la actividades diarias de Chronos Club organizacional. • Elaboración y seguimiento de presupuestos y otros informes de carácter administrativo-financiero. • Vigilar el estricto cumplimiento de las normas jurídicas aplicables en el área de su competencia y monitorizar alteraciones de la legislación que puedan afectar a la actividad de Chronos Club.
Conocimientos y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Plan General Contable y de las principales normativas jurídicas en el ámbito del derecho fiscal y mercantil; • Capacidad de aprendizaje y autoformación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión del espíritu del negocio y su contexto. • Capacidad de análisis, síntesis y evaluación de situaciones y problemas. • Destreza en el uso de herramientas de ofimática y paquetes de gestión de la actividad contable de una sociedad. • Organizador y planificador de las actividades inherentes al desempeño de su puesto. • Autónomo en la generación de soluciones efectivas e innovadoras en su contexto laboral. • Disciplinado y metódico en el cumplimiento de las normas de trabajo.
--	--

Puesto:	Auxiliar de Geriátría
Escolaridad y Experiencia Profesional	<p>Se considera como requisito fundamental formación profesional en el área de de la geriatría o título de animador socio-cultural. Posesión de un título de socorrista o de primeros auxilios.</p> <p>No se requiere experiencia previa.</p>
Supervisor Inmediato	Jefe de Auxiliares de Gerontología.
Personal a su cargo	No tiene.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la ejecución de las tareas diarias del centro y establecer una relación de confianza y cordialidad con todos los socios. • Acompañar, informar y asesorar continuamente a las personas usuarias que practiquen las actividades o participen en los talleres previstos a diario en Chronos Club. • Dar soporte a la organización de dichas actividades, manteniendo en condiciones de utilización óptimas todos los equipos y el material empleados. • Colaborar en cuidados terapéuticos de atención especializada a la persona mayor, atendiendo a sus necesidades fundamentales. • Asegurar el cumplimiento de todas las normas y procedimientos operacionales asociados a seguridad e higiene. • Reportar cualquier incidencia que pueda afectar a la calidad de los servicios prestados, colaborando con la Dirección Técnica en la mejora continua de la actividad.
Conocimientos y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Persona dinámica, proactiva y dinámica orientada hacia la prestación de cuidados y atención a la persona mayor. • Motivación. • Capacidad de trabajar en un equipo multidisciplinar • Habilidades para la atención de personas mayores y de utilización de técnicas de animación en centros de prestación de servicios • Habilidades para la promoción de la independencia y la autonomía de los usuarios. • Cordialidad en el trato y gestión de relación con el usuario. • Gestión de situaciones imprevistas (incidencias o quejas).

Respecto a los trabajadores que formarán parte de los *Servicios de Apoyo y Outsourcing*, importa también destacar, de forma muy resumida, el perfil que se busca:

Puesto:	Médico
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Medicina, siendo valorable la especialidad en Geriátría o Medicina Familiar. • Formación complementaria, en caso de no aportar la especialidad, en el área de Geriátría y/o Gerontología. • Valorable experiencia previa de al menos 1 año en el sector de la prestación de servicios a las personas mayores. • Disponibilidad para trabajar de manera inicial en régimen de profesional independiente (autónomo) con posibilidad de flexibilidad horaria).

Puesto:	Enfermero
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomatura en Enfermería. • Valorable experiencia previa de al menos 6 meses en el sector de la prestación de servicios a las personas mayores. • Persona responsable, interés y motivación por el sector sénior y capaz de integrarse en un equipo multidisciplinar.

Puesto:	Fisioterapeuta
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomatura en Fisioterapia • Experiencia mínima de un año en servicios premium de salud y de bienestar (wellness). • Valorable experiencia en la prestación de cuidados a personas séniores. • Persona responsable, capaz de crear empatía y con elevada autonomía.

Puesto:	Psicólogo
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Psicología. • Formación Complementaria en Gerontología. • Muy valorable experiencia en el ámbito de la prestación de servicios de atención a personas mayores. • Capacidad de emprender proyectos de gestión del cambio, de motivación y de creación de cultura organizativa. • Persona dinámica, capaz de integrar equipo multidisciplinario y de desarrollar objetivos. • Disponibilidad para trabajar inicialmente en régimen de autónomo (posibilidad de flexibilidad de horario).

Otras consideraciones

Si en algún momento se llegan a realizar actividades al aire libre como excursiones o rutas de senderismo, Chronos Club pondrá al frente de éstas a monitores que posean las titulaciones y cursos de formación establecidos en la legislación vigente, siendo la empresa responsable de su formación permanente.

La estabilidad del capital humano de la empresa en la empresa es fundamental para poder llevar a cabo un proyecto en el sector de servicios a personas séniores y de ocio de manera

coherente, en especial en un segmento de clientes tan exigente como al que se dirige Chronos Club.

A.5.2.2. Políticas de RRHH

Tal y como se ha explicado en el apartado “A.3.4. Factores Críticos de Éxito” el capital humano es considerado por el equipo emprendedor un elemento clave para el éxito de este proyecto. Los recursos humanos son un aspecto muy delicado de este negocio, es decir, reclutar y seleccionar a quien van a constituir la plantilla de Chronos Club es esencial; así como potenciar una cultura corporativa comprometida con los objetivos perseguidos por la organización, será una tarea que exigirá mucho esfuerzo por parte del equipo directivo.

Asimismo, es las diferentes políticas de RRHH a establecer serán objeto de una cuidada reflexión del Consejo de Administración y Dirección de Chronos Club, intentando en ellas recopilar las experiencias previas exitosas en otro tipo de organizaciones y, simultáneamente, recoger lo que es el concepto y el alma de Chronos Club.

De acuerdo con el objetivo de este documento, a continuación se presentan, de forma muy breve, las principales directrices respecto a este tema:

Política de Empleo

Acorde al perfil de puestos anteriormente descrito, la Política de Empleo va a abarcar dos tipos de puesto:

- **Puestos para los cuales se requiere experiencia previa** – caso del Director Técnico y del Jefe de Auxiliares de Gerontología, perfiles en que valorará experiencia previa en este sector y lo más cercana posible al contexto de negocio de Chronos Club. Este sería también el caso del Director General, en caso de que fuese necesario reclutarlo externamente.
- **Puestos en que no es exigida una experiencia profesional previa** – como es el caso de los Auxiliares de Gerontología.

Este aspecto condicionará la forma en la que se lleven a cabo los procesos de reclutamiento y selección de los candidatos, que, asimismo, se harán de dos formas distintas:

Proceso de Reclutamiento

Al sector de la prestación de servicios asistenciales a personas sénior, al estar fuertemente compuestos por PYMES, no es un sector donde típicamente exista una elevada sofisticación de los procesos de reclutamiento, es decir, donde estén disponibles, por ejemplo, bases de datos de candidatos por consultoras especializadas o que sea un sector que esté bajo la lupa o sean el objetivo de consultoras de talentos (*headhunting*).

En los puestos para los cuales se exige experiencia, se utilizará el *networking* (red de contactos profesional) del equipo emprendedor para identificar a posibles candidatos, así como se tratará de publicar un anuncio en las dos páginas de internet más conocidas de búsqueda de empleo y también se enviará la información de la vacante a la bolsa de empleo de las asociaciones profesionales y el Servicio Público de Empleo Estatal (antiguo INEM).

En lo que dice respecto a los puestos para los cuales la experiencia no es un requisito, el proceso de captación de CVs se hará fundamentalmente a través de la publicación en centros educativos y de formación (que directamente estén relacionados con la formación en auxiliar de gerontología y animación socio cultural).

Proceso de Selección

El responsable de desarrollar el proceso de selección de la plantilla será el Director Técnico, bajo la validación final de cada candidato por parte del Director General. En el caso específico de la selección del Director Técnico, dicho proceso será realizado, en conjunto y desde el primer momento, por el equipo emprendedor.

Una vez recopilado un conjunto considerablemente aceptable de CVs, se hará una preselección de candidatos para cada puesto, los cuales serán sometidos al proceso de selección propiamente dicho.

El proceso de selección estará basado en una planificación concisa y eligiendo anticipadamente predictores fiables y validos, acorde con la vacante.

En el caso de las vacantes con experiencia, el proceso se desarrollará de una forma más individualizada para cada candidato, en el sentido de profundizar el conocimiento respecto a su experiencia y nivel en cada uno de los cuadrantes de competencias deseables. Asimismo, en principio, se adoptará el siguiente esquema de proceso:

- Entrevista individual de selección.
- Resolución de casos / planteamiento de dilemas y situaciones complejas del día a día del puesto (simulación de pruebas profesionales).

Tras las pruebas anteriores, se solicitará que los candidatos finales avalen su experiencia indicando referencias y se hará una entrevista final con el Director General. A título de referencia, se considera que para cada vacante deberá existir un mínimo de tres candidatos finalistas.

En lo que se refiere a los puestos para los cuales no es exigida experiencia, se intentará formar una bolsa de candidatos amplia, los cuales, tras la preselección, estarán sujetos al siguiente esquema de pruebas:

- Prueba de grupo, promoviendo el debate y la interacción de los candidatos e incluyendo la simulación de una situación real del día a día del puesto.
- Entrevista final.

Esta secuencia obedecerá al modelo “salto de vallas”, es decir, los candidatos finalistas tendrán que haber superado con éxito cada una de las pruebas anteriores.

Política de Contratación

Para la definición de la política de contratación es fundamental atender a las obligaciones mínimas establecidas por el Convenio del sector⁹ para las respectivas categorías profesionales, así como el perfil que se ha identificado para cada uno de los puestos.

Por otro lado, Chronos Club establecerá el siguiente esquema de contratación:

Puesto	Categoría Laboral, según Convenio	Tipo de Contrato
Director General Director Técnico	<i>Grupo A</i>	• Contrato indefinido, con 6 meses de prueba.
Enfermero Jefe de Auxiliares de Gerontología	<i>Grupo B</i>	• Contrato indefinido, con 45 días laborales de prueba
Auxiliares de Geriatría	<i>Grupo C</i>	• 1 año + contrato indefinido
Auxiliar de Limpieza y Higiene	<i>Grupo E</i>	• 1 año + contrato indefinido

⁹ Convenio Colectivo Laboral del Sector Privado de Residencias y Centros de Día de la Comunidad de Madrid, 2005-2008.

Política de Desarrollo y Formación

Para que sea posible lograr la prestación de un servicio al cliente en los más altos estándares, la formación y desarrollo del capital humano asume un papel primordial. Es a través de la formación que se conseguirá modificar el comportamiento, se amplían los conocimientos y se estimula la motivación de los empleados, con el objetivo de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del puesto¹⁰.

Atendiendo a las características y naturaleza de nuestra empresa, se apostará sobre todo por la definición de un plan de formación que prevea su desarrollo a nivel interno. De este modo se consigue sacar provecho de la experiencia del equipo emprendedor y del equipo directivo y, al mismo tiempo, que se logra reducir los costes asociados a dichas actividades.

En el perfil requerido para cada uno de puestos de trabajo ya se incorporaron los requisitos de cursos de formación necesarios para optar al puesto para dar cumplimiento a legislación vigente (curso de primeros auxilios / socorrista, por ejemplo).

Del mismo modo, el plan de formación definido por Chronos Club irá enfocado a las necesidades diarias y específicas de nuestro negocio y persigue dar sobre todo formación al personal de atención directa al cliente (Auxiliares): formación en el trato con los usuarios, gestión de situaciones de tensión (quejas o incidencias), formación en las diferentes actividades y acciones que vayan siendo planificadas, entre otros.

Dicha formación tendrá lugar, preferiblemente y a ser posible, dentro del horario de trabajo en momentos de muy baja ocupación del Club, y en el puesto de trabajo. Para ello, se utilizarán distintas metodologías, como la rotación de puestos de trabajo, la simulación y el *team-building*.

Cabe aún destacar que el plan de formación definido tiene un objetivo más amplio y transversal, que es el de facilitar la absorción de la misión y visión de Chronos Club por parte de todos sus empleados, actuando como un estimulador de la construcción de la cultura corporativa.

Política de Retribución

La remuneración asignada a cada puesto y empleado pretende reconocer al empleado por su trabajo y por el valor que aporta a la organización, traduciéndose en un conjunto de compensaciones cuantificables que recibe un empleado.

Para que la Política de RRHH de Chronos Club sea efectiva y sea percibida como justa y consistente interna y externamente a la organización, es fundamental que exista coherencia entre cada uno de sus componentes. De este modo, es necesario que la Política de Retribución esté perfectamente articulada con la Política de Empleo.

En este sentido, a los profesionales que se entendió que era necesaria experiencia profesional previa se les ofrecerá una remuneración atractiva (en sus distintos componentes), con el objetivo de reconocer su experiencia previa y a retenerlos en nuestra empresa, ya que constituyen en su conjunto la "estructura nuclear" del capital humano de Chronos Club.

Por otra parte, el sector de la prestación de servicios de asistencia está regulado por Convenio y será en base en ello que estará definida la remuneración de los restantes colaboradores (fundamentalmente, Auxiliares de Gerontología). Dicha orientación viene respaldada por dos factores:

- La coyuntura socio económica actual, caracterizada por unos niveles de desempleo, considerablemente elevados, lo que se traduce en una gran excedente o oferta de trabajadores.

¹⁰ Milkovich, G. y J. Boudreau (1997) Un enfoque de Estrategia. Dirección y Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, Irwin, Sexta Edición.

- En este sector en específico, la oferta de candidatos con el perfil buscado y sin experiencia sobrepasa claramente la demanda por parte de las empresas (fruto de una proliferación de la oferta de cursos de formación profesional).

Por otra parte, a los empleados de las categorías profesionales A-1, A-2 y B que estén contratados a jornada completa se les ofrecerá un programa de beneficios sociales que consiste en:

- Un complemento de transporte de 90 euros mensuales.
- Horarios flexibles para permitir conciliar la vida laboral y familiar, siempre y cuando se cumplan las necesidades organizativas.
- El paquete salarial del Director General y el Director Técnico (categorías profesionales A-1 y A-2) incluye seguro privado de cobertura sanitaria.

Las remuneraciones establecidas prevén una parte variable (o un “premio”) que será vinculada con indicadores clave de nuestro negocio, tales como nivel de ocupación del Club o índice satisfacción global del socio. A parte de eso, la atribución de dicha remuneración variable tendrá también en consideración el desempeño individual del empleado, con la finalidad de recompensar a los que destaquen por su elevado nivel de rendimiento.

A.5.2.3. Políticas operativas (gestión del día a día)

Horario de Funcionamiento y Factor de Ocupación

El Chronos Club presentará un horario de funcionamiento de las 8 horas de la mañana hasta las 8 horas de la noche, de lunes a domingo.

La capacidad máxima del centro es de 70 personas, siendo que los recursos humanos han sido dimensionados para atender a una ocupación máxima (100% de los socios) a lo largo de la semana y que al fin de semana dicho factor de ocupación se sitúe en torno al 50%.

Modelo Operativo

Dicha operativa implica la formación de turnos de 8 y 4 horas de trabajo para la Dirección Operacional, cuyos colaboradores cumplirán de acuerdo planificación de turnos validada por el Jefe de Auxiliares de Gerontología y la Dirección Técnica.

Modelo Directivo y de Coordinación

Respecto a la dirección y coordinación global de las actividades de Chronos Club, estará continuamente asegurada bajo la siguiente jerarquía de coordinación: Director General > Director Técnico > Terapeuta Ocupacional.

Para dichos profesionales estará establecido un plano de supervisión del Club, a través del cual se garantiza la presencia mínima de uno de ellos en cualquier momento del horario de funcionamiento del Club. Entre semana, donde la prevista ocupación del Club es del 100% de sus socios, se dará prioridad a la presencia del Director General y Director Técnico, mientras el Terapeuta Ocupacional tendrá una mayor enfoque a la gestión de los fines de semana, periodos en que se prevé un factor de ocupación es bastante inferior y que las actividades del Club ocurrirán a un menor ritmo.

Por sus funciones y por la necesidad de una elevada flexibilidad respecto a su disponibilidad, cualquiera de estos tres colaboradores tiene exención de horario prevista en su contrato laboral.

A.5.2.4. Necesidades de Personal y perspectivas de crecimiento

Las necesidades de personal de Chronos Club se han estimado acorde tres categorías distintas:

Personal de atención indirecta

Engloba todos los colaboradores afectos a la gestión y administración del negocio, así como colaboradores que están afectos a la prestación de actividades de soporte al negocio.

Puesto	Número Empleados	Departamento	Horas/semana
Director General	1	Dirección General	40
Director Técnico	1	Dirección Técnica	40
Terapeuta Ocupacional	1	Dirección Técnica	40
Responsable Administrativo	1	Dir. Administrativa	40
Auxiliar de Limpieza y Higiene	1	Servicios de Apoyo	40

Personal de atención directa

Engloba todos los colaboradores cuya función principal es la atención permanente al cliente.

Dichas necesidades se estimaron en función de tres escenarios de ocupación del Club (optimista, normal y pesimista).

Escenario Optimista (ocupación media 96% - 67 plazas)

Puesto	Número Empleados	Departamento	Horas/semana
Jeje de Auxiliares de Gerontología	1	Dir. Operacional	40
Auxiliar de Gerontología	9	Dir. Operacional	40
Fisioterapeuta	1	Servicios de Apoyo	40
Enfermero	1	Servicios de Apoyo	40

Escenario Normal (ocupación media 85% - 60 plazas)

Puesto	Número Empleados	Departamento	Horas/semana
Jeje de Auxiliares de Gerontología	1	Dir. Operacional	40
Auxiliar de Gerontología / Monitor	8	Dir. Operacional	40
Fisioterapeuta	1	Servicios de Apoyo	40
Auxiliar de Clínica (Enfermero)	1	Servicios de Apoyo	40

Escenario Pesimista (ocupación media 70% - 49 plazas)

Puesto	Número Empleados	Departamento	Horas/semana
Jeje de Auxiliares de Gerontología	1	Dir. Operacional	40
Auxiliar de Gerontología / Monitor	6	Dir. Operacional	40
Fisioterapeuta	1	Servicios de Apoyo	40
Enfermero	1	Servicios de Apoyo	40

Personal subcontratado

Engloba todos los colaboradores que están afectos a la prestación de servicios de apoyo y que no se encuentran contratados, sino que son autónomos.

Puesto	Número Empleados	Departamento	Horas/semana
Medico	1	Servicios de Apoyo	10
Psicólogo	1	Servicios de Apoyo	20

Atendiendo al metodología de estimación de recursos y a que Chronos Club tiene un límite máximo de 100 socios (que corresponden a una ocupación máxima de 70 plazas en simultaneo), es posible concluir que las necesidades de personal no sobrepasaran las estimadas para el escenario optimista, en el que se considera prácticamente un 100% de ocupación.

Así mismo, al futuro no se contempla nuevas necesidades de personal más allá de las estimadas en el Chronos Club Alonso Martínez, sino que dichas necesidades pueden advenir de la apertura de nuevos Chronos Club en nuevas zonas geográficas (ver apartado A.7.1. Estrategia Corporativa). Una vez consolidado el éxito de Chronos Club Alonso Martínez y existiendo la decisión de expansión, efectivamente habría la necesidad de contratar nuevos recursos, a estimar acorde la dimensión de los nuevos centros a implementar.

A.6. Análisis DAFO

De forma a representar de una forma resumen el análisis estratégico del proyecto a que se propone el equipo emprendedor, es de total conveniencia realizar un análisis DAFO.

Las áreas del análisis DAFO¹¹ representan las fortalezas y debilidades de Chronos Club, así como las oportunidades y amenazas que el entorno y el mercado le suponen.

La matriz que seguidamente se presenta se divide en:

- **Escenario Interno** (Fortalezas y Debilidades) – principales aspectos que diferencia el Chronos Club de sus competidores (puntos que derivan del concepto y estrategia seguidos).
- **Escenario Externo** (Oportunidades y Amenazas) – factores provenientes del mercado y del medio envolvente (o sea, circunstancias a tener en cuenta pero externas al poder de decisión del equipo emprendedor y directivo).

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Equipo emprendedor y directivo que reúne cualificaciones y experiencias multidisciplinarias en la gestión de empresas: conocimiento del mercado del ocio, servicios de wellness y asistencia, de finanzas y gestión de proveedores, de emprender negocios y de servicio al cliente, de planificación estratégica y implementación de procesos operacionales.• Concepto sólido y misión concreta y de la idea de negocio a desarrollar y de su visión hacia al futuro.• Consistente estudio previo del nicho de mercado (clientes) y de proveedores, así como de la infraestructura necesaria.• Considerable disponibilidad de recursos financieros, con previsión de una estructura financiera que no somete la compañía a un elevado apalancamiento.• Posibilidad de escalabilidad de los recursos comprometidos, acorde el nivel de ocupación del Club.• Propuesta de valor de los productos/servicios ofertados basada en factores diferenciadores y de elevado valor percibido junto del cliente.• Exclusiva atención al cliente (70 plazas) y elevada flexibilidad en la oferta de productos/servicios/actividades, así como de evolución o reorientación del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Empresa nueva en el mercado y con marca a consolidar (Chronos Club).• Necesidad de establecer buena relación con opinión-makers y desarrollar acciones de Relaciones Públicas.• Potencial incertidumbre en el tiempo necesario para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos necesarios (posicionamiento obliga a criterios exigentes y formación).• Necesidad de adquirir experiencia en la gestión del ciclo de vida del cliente Chronos Club (desde su incorporación / integración hasta salida / traslado a otro tipo de centro, en caso de que proceda), una vez que hasta el momento no se ha cumplido realmente ningún ciclo.

¹¹ DAFO del acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (también conocido por SWOT, del acrónimo inglés de *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*).

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Evolución económico, social, política y laboral permiten predecir un nicho de mercado en crecimiento. • Amplias posibilidades de segmentación de la industria, con déficit de ofertas en los servicios de atención a mayores (listas de espera) y, en específico, con nicho de mercado poco explotado por las ofertas existentes. • Perfil de cliente de largo plazo, lo que permite generar recurrencia / continuidad en los ingresos. • Amplía oferta en términos de proveedores (catering, clases, ...). • Posibilidad de establecer alianzas y realizar ventas cruzadas o actuar como canal de distribución y venta, permitiendo generar ingresos adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de múltiples productos sustitutivos • Posibilidad de avances en respuestas sociales por parte de entidades públicas o sin ánimo de beneficio (Ayuntamiento, Asociaciones, ...) • Mercado muy sensible a opinión-makers y al riesgo de reputación. • Negocio que se puede ver afectado por cambios en las normativas legales (riesgo de cumplimiento de obligaciones legales). • Posibilidad de respuesta activa de competidores ya consolidados en el mercado de residencias y servicios de asistencia a mayores.

A.7. Formulación de Estrategias

A.7.1. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva se puede identificar como la propuesta de valor y acciones ofensivas y defensivas que la empresa utiliza para crear una posición sostenible dentro de su sector/industria.

El envejecimiento de la población de los países desarrollados, el incremento de la esperanza de vida, la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo y el aumento de la capacidad económica de las familias han provocado la aparición de nuevas y más complejas necesidades en el cuidado de las personas mayores. Dichas necesidades vienen siendo progresivamente satisfechas tanto desde la iniciativa privada y la Administración Pública, con una serie de productos y servicios que comprenden desde paquetes residenciales integrales – residencias y apartamentos residenciales – hasta centros de atención diurna y de ocio o ocupación de tiempos libres.

Figura A.20. Matriz - Oferta de servicios de asistencia a personas mayores

		Grado de Dependencia		
		Bajo	Medio (Semi-asistidos)	Alta (Totalmente Asistidos)
Nivel Socioeconómico	Bajo	Centros de día concertados	Centros de día concertados <ul style="list-style-type: none">• Mensajeros de la Paz• Lares	Residencias asistidas concertadas
	Medio	Viviendas acondicionadas	Residencias semi-válidos <ul style="list-style-type: none">• OHL• Personal Asistance• Europe Asistance• Solidaridad Familiar	Residencias asistidas <ul style="list-style-type: none">• OHL• Care Eulen
	Alto	CHRONOS CLUB <i>Clubes de Ocio, Complejos Residenciales, Golf resorts</i> <ul style="list-style-type: none">• Sol Andalusi• Senior Living• Campus Santo Domingo	Viviendas tuteladas y Asistencia domiciliaria	Residencias asistidas (con servicios de alto valor) <ul style="list-style-type: none">• Ballesol• Sanyres• SAR – Quavita• Sanitas Residencial

Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio "La atención de las necesidades residenciales para las personas mayores" de IESE.

La propuesta de valor de Chronos Club está diseñada para ser percibida por el consumidor como una oferta de elevado valor añadido frente a su posible competencia y/o productos sustitutivos (ver apartado A.2.3. Factores Diferenciadores), o sea, dicha ventaja competitiva hace hincapié en la diferenciación.

Por otra parte, en términos de ámbito competitivo, Chronos Club no busca abarcar todo el mercado, sino que establece que su cliente-objetivo es un cliente de nivel socio-económico medio-alto o alto, a la vez que presenta un grado de dependencia nulo o muy bajo. Ante el contexto, se podría incluso designarse por "nicho de mercado".

Figura A.21. Matriz de Estrategias Competitivas

	Líder en Costes	Líder en Diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo Total en Costes	Liderazgo Total en Diferenciación
Para un nicho o segmento	Liderazgo Enfocado en Costes	 Liderazgo Enfocado en Diferenciación

Fuente: Michael Porter, 1982.

Dicha estrategia, permite a Chronos Club satisfacer las necesidades específicas de su estrecho segmento en un estándar bastante superior a lo de sus competidores que desarrollan su actividad de forma más genérica y amplía.

Por otro lado, la estrategia de Chronos Club no aspira a tener una participación elevada en el mercado, sino que busca, en la zona geográfica donde se ubica Chronos Club, capturar el nicho de mercado a que se dirige. Este hecho se prenda también con la percepción de exclusividad que el Club pretende crear en sus clientes y potenciales.

La ventaja competitiva de Chronos Club pasa por crear una “experiencia de consumidor”, en la cual se rechaza liminalmente la asociación de la tercera edad a un declive de capacidades físicas y psicológicas, en que se promueve la auto-estima y la interacción social.

El cliente Chronos Club no descuida sus cuidados médicos y el ejercicio físico, sin embargo no presenta dependencias y no pretende verse inmerso en un ambiente hospitalario; por ese motivo, encuentra en Chronos Club la afinidad con personas mayores de un nivel socioeconómico similar, con intereses comunes a nivel de ocio.

Por otra parte, Chronos Club garantiza una atención personalizada a los usuarios y ofrece un amplio abanico de actividades, servicios y eventos a desarrollar, donde los gustos y necesidades de sus clientes son el factor primordial que dicha las reglas.

Importa aún resaltar que, más allá de las características tangibles o específicas de la propuesta de valor, Chronos Club visa conseguir alcanzar el estatuto de una marca de referencia en la prestación de servicios de ocio y asistencia a mayores, de tal forma que “Chronos Club” sea sinónimo de un determinado “estilo de vida”. El cliente Chronos Club no deja que tomen por él las decisiones importantes respecto a su día a día y, tal como la marca de su coche o la ropa que viste, Chronos Club aporta también una sensación de realización personal y va vinculado a una “representación social”.

A.7.2. Estrategia Corporativa

El objetivo fundamental de cualquier empresa, sea de servicios o industrial, es evolucionar por medio de un crecimiento o desarrollo, que le permitan mantener o incrementar su posición en los mercados donde opera y/o expandirse a nuevos mercados.

En una época donde los mercados se demuestran cada vez más cambiantes y dinámico, el crecimiento y desarrollo no es sólo una ambición, como necesidad, ya que la empresa necesita hacer frente a sus competidores, que en principio aprovecharan todas las oportunidades para poder crecer.

Acorde la percepción de Penosa¹², *las economías de crecimiento son aquellas ventajas internas de las que puede aprovecharse una empresa particular que realiza una expansión beneficiosa en determinada dirección. Se derivan de ciertos servicios productivos especiales de que dispone la empresa, que le dan una ventaja con respecto a las demás para ofrecer en el mercado nuevos productos o mayores cantidades de los tradicionales.*

Analizando el concepto de Chronos Club, es fácil darse cuenta que, una vez atingida la capacidad máxima del Club (100 socios / 70 plazas simultaneas), la capacidad de generar ingresos de dicho centro, aunque sea continua, en principio “se estabilizará”. Y si por una parte es verdad que se podrán buscar nuevas fuentes de ingresos a través de la prestación de servicios de pago adicional (como sean el organización de viajes, servicios de asistente personal, etc.), también es verdad que la expectativa de dichos ingresos no será comparable a la fuente ingresos principal del Club: la cuota de inscripción y cuota mensual de sus socios.

Por otro lado, el éxito del Chronos Club Alonso Martínez se traduce en la consolidación de un importante activo: la marca Chronos Club.

Así mismo, el equipo emprendedor entiende que, en un futuro, la expansión de Chronos Club-LifeCare Services, S.L. pasará por expandirse a nuevos mercados geográficos, es decir, ofrecer un nuevos Clubes en otras zonas geográficas. Atendiendo a propuesta de valor de Chronos Club, será necesario llevar a cabo estudios para identificar en que zonas de España nuestro nicho de mercado objetivo puede tener masa crítica para acoger un Chronos Club (y asegurar que las necesidades de dichos clientes potenciales no estén ya satisfechas por otro competidor). Este podría ser el caso, p.ej., del municipio de Pozuelo de Alarcón.

Dicha expansión sacaría provecho de la ventaja estratégica de poseer una imagen de referencia en el sector de los servicios de ocio y asistencia a personas mayores, hecho que claramente facilitará la implantación, implementación y desarrollo de nuevos centros Chronos Club.

Si atendemos a la Matriz de Ansoff, que representa gráficamente las estrategias básicas de crecimiento y desarrollo, podríamos clasificar dicha estrategia corporativa como siendo el desarrollo de nuevos mercados, en este caso concreto, términos geográficos. O sea, Chronos Club mantendría su propuesta de valor y servicios ofertados, sin embargo se estaría ubicando en una nueva localización de forma a desarrollar el nicho de mercado ahí existente.

Figura A.22. Matriz de Direcciones Básicas de Desarrollo

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	 Desarrollo del Mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff, 1976.

12 Penrose, Edith T., *Teoría del Crecimiento de la Empresa*, Aguillar Ediciones (1962).

A.7.3. Integración vertical

Una de las formas de promover el crecimiento de una empresa o grupo de empresas es a través de la integración vertical, es decir, expansión hecha involucrando la suma de una actividad anterior o posterior de la cadena de valor, de tal forma que las nuevas participaciones quedan verticalmente relacionadas con las ya existentes.

Creer de manera vertical significa ampliar la actividad de la empresa, adjuntando a la estructura ya existente, actividades que pertenecían a terceros, pero que están bastante vinculadas al esqueleto de la industria ya existente.

Atendiendo a las características del negocio de Chronos Club y la estrategia anteriormente detallada, en lo largo plazo efectivamente el equipo emprendedor no se plantea ningún tipo de integración vertical.

Sin embargo, si tenemos en cuenta la potencial expansión de Chronos Club, con la creación de otros centros, una hipótesis (aunque remota) sería integrar en nuestra organización los servicios de catering, en caso de que la proximidad geográfica de dichos centros permitiera una centralización.

Si analizamos los proveedores de Chronos Club, es relativamente fácil que el proveedor con quien Chronos Club asume un mayor volumen transaccional y de forma más recurrente (a diario) son los servicios de catering. Así mismo, en caso de que ocurriera, dicha integración permitiría potencialmente al Club reunir cuatro ventajas principales:

- Eliminar costes de transacción, o sea, todos aquellos que están subyacentes a la relación con un proveedor externo (información, negociación, gestión administrativa, ...).
- Apropiarse del margen (al menos parcialmente) que está siendo “retenido” en la actividad del proveedor, mejorando su propia rentabilidad.
- Potenciar la estrategia de diferenciación del servicio ofrecido a sus clientes, ya que la integración de los servicios de catering en su propia estructura en principio le supondrá un mayor control y flexibilidad para dar soporte a su actividad principal.
- Aumentar su dimensión en cuanto compañía, lo que le podrá facilitar hacer frente a otros grupos ya establecidos en el sector.

Sin embargo, hay que atender dicha integración vertical implica un aumento de los recursos involucrados (lo que incrementa el riesgo global de la empresa) así como la complejidad organizativa. Es desde esta perspectiva que, desde el equipo emprendedor entiende debe de mantener los recursos de Chronos Club-LifeCare Services, S.L. enfocados en alcanzar y mantener la excelencia en su actividad principal, por lo que no existe una previsión de en los primeros años de actividad, proceder a cualquier integración vertical.

A.7.4. Alianzas estratégicas

La aceleración del ritmo de los cambios tecnológicos, el aumento de la agresividad competencial y la creciente exigencia y poder de decisión de los consumidores estimulan a que las empresas desarrollen nuevos métodos y estrategias para que tengan un éxito sostenible en sus negocios.

La gran incertidumbre económica actual presiona a que las empresas, incluso las que siguen estrategias de diferenciación, tengan que buscar formas de ser más competitivas a nivel de los costes de sus operaciones, al mismo tiempo que persiguen sus objetivos estratégicos.

Es por estos motivos que son cada vez más frecuentes alianzas estratégicas entre empresas, de modo a sacar provecho de sinergias y buscar la complementariedad, compartiendo recursos y/o capacidades.

Así mismo, Chronos Club buscara socios que tengan un público-objetivo que coincida con al que se enfoca, no sólo en términos de rango de edad pero también en términos de estilo y filosofía de vida.

Desde la parte de Chronos Club los principales beneficios a obtener con las alianzas advienen de dos ejes principales:

- Conseguir una amplia oferta de actividades, aumentando la calidad de la experiencia del cliente, a la vez que se disminuye el compromiso de recursos necesarios.
- Obtener visibilidad de marca y mejorar la reputación de Chronos Club, al potenciar las acciones de RRPP y de publicidad.

En el primer caso, tal implica llegar a acuerdos con entidades externas tales como:

- Campos de golf, clubes hípicos, gimnasios y complejos deportivos;
- Empresas y autónomos prestadores de servicios específicos, como agencias de viajes, cines, consultores de imagen y personal shoppers, museos, ...

De una forma general, se tratan de “proveedores” de servicios de ocio, los cuales pueden integrar y añadir valor a la oferta que Chronos Club presta a sus usuarios.

Para alcanzar la segunda parte de los objetivos, nuestro enfoque pasará por establecer alianzas con empresas que sean claramente un “canal de comunicación” con nuestro público-objetivo, incluso, en ciertos casos, un prescriptor de Chronos Club.

Un caso claro es el de las entidades bancarias, sobre todo las que presenten una cartera de clientes en los segmentos *Affinity* y *Private Banking* (clientes de renta y/o patrimonio medio-alto o alto) en nuestra área geográfica.

Como es evidente, se estudiarán las ventajas más interesantes que Chronos Club puede a cambio ofrecer a sus socios estratégicos. Una vez que el propio Club será un excelente canal de contacto con un nicho mercado de elevado potencial (es decir, sus usuarios) para varios sectores, dicha tarea no es compleja.

En el caso de un banco, por ejemplo, se le podrá ofrecer la posibilidad de obtener visibilidad en sus marcas o productos dentro del propio Club, ya sea a través de discretas acciones promocionales o vinculando actividades con el patrocinio de dicha marca/producto.

Respecto a este tema, es posible consultar los acuerdos y alianzas estratégicos en mayor detalle en el apartado *B.6.3.1. Promoción de la parte B. Plan de Marketing*.

B. Plan de Marketing

B.1. Resumen Ejecutivo del Plan de Marketing

B.1.1 Oportunidad:

Nicho de mercado detectado en la prestación de servicios de ocio a jubilados y personas mayores de baja o ninguna dependencia con un nivel socioeconómico medio-alto o muy alto. Pocos competidores dan un servicio a este segmento de la población de una forma holística, integral, centrada en la prevención, el ocio, la salud y el envejecimiento activo y con un posicionamiento de exclusividad, siendo lo más habitual la prestación asistencial.

B.1.2 Modelo de negocio:

Exclusivo Club privado que satisface todas las necesidades del socio, con un número muy reducido de clientes y listas de espera que permitirán incrementar aún más el margen (sin olvidar la adecuación a la Oferta de Valor y su percepción por el socio) y la explotación de nuevas vías de ingresos.

B.1.3 Mercado:

Mercado en crecimiento (inversión demográfica) que concentra una proporción de ingresos frente a gastos mayor que el resto de la población y con tendencias cada vez más orientadas a consumir este tipo de servicios.

Principalmente focalizado en el distrito de Chamberí y Salamanca en Madrid Capital; sin contar con el resto del mercado objetivo, solo necesitaríamos el 0,69% del mercado actual para estar a máxima capacidad.

B.1.4 Acciones del Plan de Marketing:

Apertura del centro, comercialización 4 meses antes de la apertura, acuerdos de Marketing con otras marcas y distintas acciones de comunicación, marca y promoción.

B.1.5 Objetivos de la empresa:

Los objetivos son:

- ✚ Alcanzar la máxima capacidad del club en tres años:
 - ✚ 67 socios el primer año y fidelización.
 - ✚ 89 socios el segundo año y fidelización.
 - ✚ 100 socios el tercer año y fidelización.
- ✚ En el cuarto año cerrar las listas de espera, mejorar márgenes (adecuado a la oferta de valor) y explorar nuevas vías de ingresos.

B.2. Conexión Corporativa

B.2.1. Objetivos de la empresa con respecto a beneficio, crecimiento:

En la siguiente tabla se encuentran definidos los distintos tipos de membresía, precios y horarios.

Pack	Cuota Inicial	€/mes	Horario
<i>Sunrise Gold</i>	1800	450	Mañana
<i>Sunset Gold</i>	1800	450	Tarde
<i>Platinum</i>	1800	800	Todo el día

Adicionalmente según el elegido (Gold o Platinum) el socio podrá disfrutar de distintos servicios incluidos en la cuota, que se especificarán en la parte de Producto.

Objetivos de venta para los dos primeros años: Beneficio

El número de socios del Club está limitado en 100 para asegurar a nuestros socios la mejor experiencia de usuario posible en un ambiente social y al mismo tiempo exclusivo, permitiendo la máxima personalización del servicio, la oferta, el trato y el conocimiento de los intereses y necesidades del socio.

Chronos Club limita de esta forma el número en 40 socios Platinum y 30 *Sunrise Gold* y *Sunset Gold* respectivamente.

Una vez se alcance el número máximo de plazas se formalizará una lista de espera para ingresar en el Club en cada una de las distintas opciones de membresía.

	2012	2013	2014	2015	2016
Escenario Optimista	825.840,00	849.942,86	888.000,00	888.000,00	888.000,00
Escenario Normal	672.342,86	710.400,00	781.440,00	816.960,00	843.600,00
Escenario Pesimista	583.542,86	646.971,43	659.657,14	685.028,57	697.714,29

Pack	Cuota Inicial	€/mes	Horario	Capacidad máxima (Nº packs)	% Capacidad máxima centro	Ingresos (100% capacidad)	Objetivo 1er año	Objetivo 2º año	Objetivo 3er año
<i>Sunrise Gold</i>	1800	450	Mañana	30	30%	216.000,00	20	27	30
<i>Sunset Gold</i>	1800	450	Tarde	30	30%	216.000,00	20	27	30
<i>Platinum</i>	1800	800	Todo el día	40	40%	456.000,00	27	35	40
				100	100%	€ 888.000,00	€ 595.800,00	€ 787.800,00	€ 888.000,00

El objetivo del primer año es vender 15 **Sunrise Gold** y **Sunset Gold** respectivamente y 23 **Platinum**, alcanzar la cifra de 26 **Sunrise Gold** y **Sunset Gold** y 33 **Platinum** en el segundo año y 100 socios (Capacidad máxima del centro) en el tercer año.

Como se puede apreciar en la primera tabla, se ha tenido en cuenta a la hora de plantear los objetivos de venta los diferentes escenarios financieros y la mínima cuota de mercado necesaria para alcanzar la máxima capacidad del club (el 0,69 % si tenemos en cuenta solo el mercado potencial objetivo localizado en los dos principales distritos a los que nos dirigimos: Chamberí y Salamanca). (Ver análisis de la demanda).

Tras los análisis que hemos realizado, consideramos que es perfectamente viable alcanzar la capacidad máxima del club en un intervalo de tres años.

El primer año el objetivo de venta es inferior a los ingresos calculados en el escenario normal y ligeramente superior al cálculo realizado en base a un escenario pesimista; hemos sido muy conservadores el primer año en los objetivos de venta ya que a pesar de que atacáremos el mercado de forma intensiva, iniciando incluso las actividades comerciales 4 meses antes de la apertura del Club, somos conscientes de que nuestro conocimiento del mercado y el Know How en la explotación de la actividad es todavía incipiente y además pueden aparecer costes o situaciones no previstas.

Para ello y como se detalla en puntos posteriores la actividad comercial comenzará 4 meses antes de la apertura, fijando el objetivo de venta en este período previo en 30 socios y facilitando de esta forma terminar el primer año con el objetivo cumplido de 67 socios.

El segundo año, habiendo acumulado ya experiencia y conocimiento del cliente planteamos unos objetivos alcanzables pero algo más ambiciosos, ligeramente superiores a las previsiones de ingresos en un escenario normal pero alejado de las previsiones más optimistas.

Puede parecer que el objetivo de incremento de socios entre el primer y segundo año no es muy alto (pasando de 67 a 89 socios; 22 en un año) pero debemos considerar que el primer año se ha realizado un esfuerzo comercial muy importante con una actividad previa a la apertura de 4 meses, centrada única y exclusivamente en la venta, mientras que en el segundo año debemos focalizar en gran medida la fidelización de los socios ya existentes, un factor clave de éxito para **Chronos Club**. En este período de la curva de aprendizaje estaremos en un momento de gran esfuerzo.

En el tercer año y teniendo en cuenta el mayor conocimiento del mercado, de nuestra marca, el elevado porcentaje de fidelización que debemos procurar en nuestros socios mediante la adecuada oferta de valor y la experiencia única de usuario introducimos objetivos alineados con el escenario más optimista, un objetivo más ambicioso, pero realista y alcanzable.

Es en este tercer año cuando en los objetivos de venta se plantea alcanzar la capacidad máxima del club (100 socios), cerrar las tres listas de espera y de esta manera focalizar los esfuerzos en fidelizar a los miembros del Club, mejorar aún más su experiencia de usuario e impulsar la venta incrementada y cruzada. La fidelización es clave y además el coste de mantener a un cliente es menor que el de captar nuevos clientes.

Somos también conscientes de que las personas que estén en lista de espera, se pueden aburrir y perder el interés en formar parte del Club si han de esperar un tiempo excesivo, por lo que, a partir del año 3, se plantearán acciones operativas destinadas a mantener este interés y gestionar adecuadamente las listas de espera.

Si tenemos en cuenta el tamaño del mercado al que nos dirigimos (0,69% limitando el mercado a los dos distritos principales más cercanos) y el número tan limitado de socios establecido se puede apreciar que estos objetivos son viables e incluso podrían considerarse conservadores.

En el cuarto y quinto año, en caso de haber alcanzado con éxito estos objetivos, solo podrán ingresar nuevos socios cuando haya bajas entre los actuales, lo que nos permitirá adecuar nuestra oferta económica a la demanda existente (longitud de la lista de espera) incrementado de esta forma nuestro margen; en todo caso el incremento en la cuota destinado a los nuevos socios siempre estará alineada con la oferta de valor.

Una vez alcanzado este objetivo de 100 socios, se concretarán nuevos objetivos de venta (previsiblemente a partir del cuarto año) orientados a la mejora de los márgenes, venta cruzada e incremental; fomentando otras vías de ingresos alternativas basadas en la experiencia de la gestión anterior y el mejor conocimiento de las necesidades de nuestros socios, a través de la potenciación de la venta de bonos de actividades de pago adicional, entrenamientos personales...

De esta manera los dos primeros años, utilizamos todos estos servicios adicionales (detallados en producto) como una herramienta para la captación y fidelización de nuestros socios y como una forma de construir *Know-how* y, a partir del momento en que completemos el cupo y sea necesario inscribirse en lista de espera para poder formar parte de nuestro Club, es cuando, en línea con lo expuesto anteriormente, procederemos a utilizar estas actividades como una fuente de ingresos alternativa, aumentando así los márgenes y obteniendo nuevos beneficios.

Con el histórico de los tres primeros años se elaborarían las previsiones y objetivos de venta y beneficio de esta nueva forma de explotación que como hemos expresado hasta ahora solo era una forma de captación, fidelización y mejora de la experiencia del socio, aplicando un precio que cubriese los costes.

Es decir, queremos que el éxito o fracaso de Chronos Club dependa del CORE del negocio, no de otras posibles fuentes de ingresos que hemos detectado y que se explotaran con mayor intensidad como resultado del CRM y el "Know-how" adquirido adaptándolo de forma personalizada.

B.2.2 Gestión de relaciones con clientes (CRM)



Fuente: Penteo ICT Analyst

El concepto CRM no es tecnológico. CRM (Customer Relationship Management) es un proceso estratégico dentro de la actividad comercial de la empresa, que se enmarca dentro de una disciplina de management: el marketing relacional. Este concepto, nada nuevo, es sucesor del marketing transaccional clásico, en el que las compañías se centran en las transacciones

unitarias, limitándose a lanzar productos al mercado y a captar clientes susceptibles de comprarlos. Este acercamiento empezó a verse superado por un nuevo concepto, el de marketing relacional, que pretende generar relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la compañía. Los procesos que se ponen en suerte cuando se aplica un modelo de gestión de marketing relacional, aquellos dedicados a gestionar de manera óptima las relaciones con los clientes con el propósito de maximizar su fidelidad y por tanto la facturación por cliente de la organización, son lo que se conoce como Customer Relationship Management o Gestión de las Relaciones con los Clientes. Para dar soporte a esos procesos, las compañías comenzaron a desarrollar, y posteriormente, a implementar, soluciones tecnológicas, aplicaciones informáticas que, por contagio lingüístico, todo el mundo conoce por el nombre de la disciplina de gestión a la que sirven: CRM.

“Cuando se habla de CRM, todo el mundo piensa una cosa diferente... Para nosotros está claro, CRM = Cliente Reconocido Merecidamente” (Director CRM, compañía aérea española).

Existen varias aproximaciones o formas de concebir estas soluciones para implantar el concepto CRM. Incluimos aquí la clasificación de George Day (profesor de marketing de la Universidad de Wharton)¹:

Orientación al mercado. El CRM juega un importante papel dentro de la estrategia de la compañía que abandona la orientación al producto y pasa a orientarse a los servicios basándose en la personalización de prestaciones y ofertas. Mediante el uso intensivo de la información prioriza a los clientes más rentables para la compañía y a los clientes potenciales.

Orientación a los procesos. En este caso las compañías se focalizan en la mejora de los procesos internos para optimizar la información y reducir los costes de servicio. El CRM forma parte de la estrategia corporativa haciendo que ésta sea más efectiva. La tecnología tiene la función de agilizar y mejorar las actividades comerciales de la fuerza de ventas.

Acciones defensivas. El CRM se utiliza en los programas ya clásicos de fidelización diseñados para disminuir las ventajas de competidores que ofrecen sus servicios a precios inferiores. Estas acciones sirven habitualmente para mantener una estrategia comercial, pero raramente consiguen ventajas competitivas.

Los resultados que se obtienen, según una u otra aproximación, son absolutamente diferentes.

La falta de alineamiento entre las expectativas, los medios dispuestos y los resultados obtenidos son uno de los motivos de las decepciones que se han producido en los últimos años.”

Hay varias soluciones en el mercado, detallaremos las más habituales y conocidas para Pymes.

Aunque la solución CRM se enmarca en la Gestión de relaciones con clientes, pensamos que un buen CRM debe ser capaz de integrarse junto al resto de necesidades de la empresa: Finanzas, Control de Stock.... por lo cual aún cuando nos centraremos en la gestión de relación con el cliente trataremos de enmarcarlo dentro de una visión global de la empresa.

A pesar de que conocemos cuales son las soluciones más habituales de CRM para las Pymes, no podemos en esta fase de la creación de **Chronos Club** decidir con certeza cuál es la mejor para nosotros porque depende de las necesidades específicas que tengamos y para conocerlas en profundidad y no cometer un error en la selección de una herramienta tan importante creemos que es mejor que el Director General de Chronos Club seleccione la herramienta más adecuada tras la experiencia operativa acumulada en la primera etapa durante el

proceso de apertura y organización de las distintas actividades de tal manera que podamos identificar con mayor precisión la que mejor se acomodó a las necesidades operativas del centro.

Para Chronos Club lo esencial no es la herramienta CRM que se decida implementar sino la filosofía que subyace en la relación con los clientes y el uso que se haga de la herramienta seleccionada, el concepto Customer Relationship Management que hemos visto al principio de este punto.

Es un factor clave de éxito en la introducción de una herramienta CRM tener clara la finalidad de la herramienta que se va a implementar:

El personal, no solo debe conocer sino también apreciar sinceramente a cada uno de los 100 socios que puede tener como máximo nuestro Club.

Para ello la herramienta CRM es importante y debe tener determinadas características que se definirán detalladamente una vez se adquiera experiencia operativa siendo una de ellas esencial disponer de la imagen fotográfica actualizada de cada uno de nuestros socios y ser accesible a nuestro personal para que puedan conocerles aún sin coincidir nunca en los horarios, pero no es la piedra angular del éxito en dicha relación.

La herramienta CRM debe permitir conocer al detalle a cada cliente para poderle realizar una oferta y tratamiento totalmente personalizado y que además permita realizar la programación de actividades mediante alertas, sugerencias...

Este conocimiento que debe almacenarse en la herramienta es fundamental que también lo manejen, actualicen e introduzcan todos los profesionales del centro con una actitud proactiva para identificar oportunidades tanto de negocio como de mejora en la experiencia de usuario del socio, ampliación o eliminación de actividades, intereses convergentes de distintos socios...

Un ejemplo práctico que además permitiría aprovechar el capital intelectual de nuestros clientes sería detectar a varios socios con una pasión y conocimiento profundo de temáticas como la fiscalidad, contabilidad, botánica, geología.... y con esas ganas de emprendimiento y reto características de nuestro perfil de socio que formen una consultoría fiscal, una asociación botánica con el apoyo de Chronos Club... ; o situaciones como detectar que le gustan mucho los toros y presentarle a otro socio con el mismo interés proporcionándoles la oportunidad de involucrarse en una asociación taurina...

Es fundamental que en los procesos de selección de personal seamos capaces de identificar a los profesionales cualificados a nivel técnico y competencial y además poseedores de una gran vocación y pasión por la labor que desempeñen independientemente de su categoría profesional porque solo así podrán mostrar una verdadera preocupación y afecto por nuestros socios, sus necesidades e intereses.

Además tendremos el reto de ser capaces de mantener la motivación intrínseca de estos profesionales e incrementar la motivación extrínseca de los mismos, de tal manera que nunca pierdan la ilusión y realmente se sientan realizados e ilusionados en su desempeño profesional,

siendo esta la mayor garantía de éxito (junto a la calidad y profesionalidad del servicio y a la buena gestión) en la relación con los clientes.

Adicionalmente recibirán una formación interna, tanto para complementar la formación técnica si es necesario como para reforzar los conocimientos, habilidades y competencias en la atención y relación con el socio.

Son nuestro cliente interno, y tendremos que tenerles en cuenta también en la comunicación, en su mayoría jóvenes cualificados y profesionales, dinámicos, activos y que desempeñan su actividad profesional con pasión.

Toda esta serie de consideraciones son aplicables tanto para el personal habitual como para el personal de refuerzo de carácter más esporádico.

B.2.3. Indicadores clave de desempeño: KPis

A continuación detallamos algunos indicadores clave de desempeño.

La información la tomará cada uno de los profesionales del club en la forma más inmediata posible (tiempo real) en cada uno de los contactos (formales o informales) con los socios y los diferentes grupos de interés de la empresa, así como cualquier otra información que tenga valor.

Esta información se introducirá en la herramienta CRM que hayamos seleccionado según los protocolos establecidos para la toma de información más habitual (siempre dejando la flexibilidad suficiente para introducir todos los datos cualitativos que hayan podido no tenerse en cuenta en los protocolos) y de la forma que el profesional considere adecuada dentro de determinados estándares de calidad acordes a [Chronos Club](#).

Además una de las tareas clave del Director General y el Director Técnico (así como de cualquier otro integrante del [Equipo Chronos](#)) consiste en tener la máxima disponibilidad de una forma proactiva para atender cualquier necesidad, sugerencia, queja.... de nuestros socios (así como del resto del equipo) e introducir cualquier información relevante en el CRM.

Con esta sistematización el conocimiento queda dentro del club independientemente del profesional que se encuentre ante las distintas situaciones posibles y además se puede gestionar de una forma muy actualizada, incrementando cualitativa y cuantitativamente el *Know-how*.

En las encuestas que tengan que realizar los socios se incluirá cualquier variable que se quiera medir (así como en las entrevistas personales) para no molestar al socio con una cantidad elevada de encuestas/entrevistas.

1) Satisfacción del socio:

Referida al Club de manera global y con el resto de socios, con los profesionales, con las actividades, instalaciones, alimentación....

Se miden entre otros mecanismos mediante:

- Encuestas Cualitativas.
- Entrevistas personales con el Director General y con el director técnico.
- Nuevos contactos procedentes de recomendación de nuestros propios socios.
- Nuevos socios debido a las recomendaciones de nuestros propios clientes.
- Felicitaciones espontáneas por escritos o realizadas a los distintos directores de área.
- Ratios de utilización del club por parte de nuestros socios.
- Asistencia a las actividades.

2) Comercialización:

Se miden entre otros mediante:

- Generación de nuevos contactos.
- Ratios de conversión en citas para la valoración inicial de los nuevos contactos.
- Ratios de conversión en socio de cualquiera de los dos puntos anteriores.
- Análisis del canal: Publicidad, boca a boca, web...
- Consecución de los objetivos de venta.
- Análisis de los resultados de las distintas acciones, campañas, acuerdos de marketing....
- Ratios de venta por profesional.
- Ratios de contactos (entrevistas, llamadas...) establecidos proactivamente por los **Chroner's** (denominación con la que intentaremos se auto-identifiquen los profesionales que trabajan en **Chronos Club** para contribuir a formar "orgullo de pertenencia y marca interna").

3) Calidad:

Se miden entre otros mediante:

- Ratios de fidelización del socio: al club, a cada actividad...
- Encuestas cualitativas.
- Entrevistas personales con el Director General y el Director Técnico.
- Número de incidencias y variación en el número de las mismas.
- Tiempo de respuesta en la solución de incidencias (a de tender a 0, ser solucionadas de inmediato, salvo en situaciones excepcionales que no se pueda; para ello el personal estará formado internamente y tendrá un alto grado de autonomía en la toma de decisiones.)
- Ratios de resolución de las incidencias (rapidez, resultado...)

4) Conocimiento del socio:

Se mide entre otros factores el grado de adecuación de la oferta, el grado de personalización en la oferta, en el servicio...

La medición se realizará mediante el análisis de:

- Encuestas cualitativas.
- Entrevistas personales con el Director General y con el Director técnico.
- Ratios.

5) Resolución de incidencias:

Se tendrá en cuenta tanto para los socios del club como para el resto de los grupos de interés (*stakeholders*) al ser considerados también clientes.

Se miden entre otros mediante:

- Ratios de rapidez en la gestión de la incidencia.
- Grado de satisfacción (en relación con el coste cuando la solución lo implique) con la solución propuesta.

En conclusión la finalidad principal de la herramienta CRM que seleccionemos es conocer al socio en profundidad para poder garantizar una experiencia de usuario única e irrepetible, generando un conocimiento del socio que se quede en la empresa y no solo en las personas que tienen contacto con él, y que nos permita ser proactivos e identificar nuevas formulas de satisfacción para cada uno de nuestros socios ayudándonos a cumplir una de nuestras principales misiones, sobrepasar las expectativas del socio; esta herramienta tendrá una importante repercusión en la fidelización del socio y, consecuentemente y junto a otras oportunidades como la venta cruzada y la venta incremental repercutirá positivamente en la rentabilidad de [Chronos Club](#).

Teniendo bien definida la estrategia y finalidad del CRM detallamos algunas de las soluciones posibles:

1) *Open Source*:

Soluciones de Software libre que no tienen ningún tipo de costes en licencias.



Fuente: Wikimedia

Mediante Open Source podemos disponer de un completo ERP (Planificación de recursos empresariales/Enterprise Resource Planning) que es una solución que provee aplicaciones de control para todas las áreas de la empresa y para todos sus procesos, incluyendo los procesos de relaciones con los clientes (CRM). Todas estas aplicaciones están integradas.

Por tanto mediante Open Source podemos disponer de una solución CRM (*Customer Relationship Management*) integrada dentro de las distintas aplicaciones de control para las distintas áreas de la empresa.

Un CRM es una solución que centraliza toda la información histórica de los clientes de una empresa, convirtiéndose en una herramienta de análisis clave para la toma de decisiones. Permite saber el qué, cuándo, quién, cómo, cuánto y porqué de cada cliente.

Hay una gran cantidad de soluciones CRM de software libre entre las que destacan las siguientes por ser las más usadas:

1. Sugar CRM: es considerado como la alternativa principal al CRM Online. Es una de las soluciones CRM más empleadas en todo el mundo, que permite instalarlo en un servidor u operarlo totalmente en línea y también tiene dos tipos de licencias, una gratuita y otra de pago, siendo la gratuita más que suficiente para una Pyme. Tiene la posibilidad de configurarse en español y sus módulos más importantes son Inicio, Contactos, Calendario, Campañas, Proyectos y Foros.
2. Free CRM: Es una solución de *software* basada en web para la gestión de la relación de los clientes y la automatización de la fuerza de ventas. Free CRM te permite la gestión de los contactos, realizar previsiones de ventas y la gestión empresarial.
3. Vtiger CRM: Es un servicio gratuito, con funciones completas, 100% software de CRM de código abierto ideal para pequeñas y medianas empresas, con bajo coste de soporte de producto a disposición de los usuarios que necesitan la producción confiable de apoyo. Sus

módulos son: Atención al Cliente, Inventarios, Contactos, Productos, Presupuestos entre otros.

4. Zoho CRM: facilita a las organizaciones las relaciones con los clientes. Zoho CRM permite la gestión de ciclo de vida para toda la organización, la gestión de ventas, marketing, soporte y servicio al cliente, así como la gestión de inventarios en un único sistema.
5. CRM Web: Es una solución que se configura en pocos minutos y además no requiere de ningún otro software para ser instalado en una computadora de escritorio. CRM Web permite que cualquier miembro del equipo de su organización pueda acceder a información de sus clientes de manera detallada al instante.
6. Hipergate 3.0: Esta basado en un servidor Web por lo que no es necesario realizar ningún tipo de descarga. Es una aplicación muy completa, cubre un amplio rango de utilidades estando entre las principales y más comunes la gestión de correo, calendario, foros, lista de empleados; asimismo es un completo CRM con herramientas para el manejo y gestión de llamadas, individuos, oportunidades y listas.

2) Soluciones CRM de Software con licencia:

Oracle: Aplicaciones CRM On Demand de Oracle

CRM de Oracle ofrecen las funciones de mayor alcance posible para que las organizaciones puedan impulsar distintas facetas de su negocio, como las ventas, el marketing, la fidelidad y el servicio. Además, en combinación con las soluciones comerciales de Oracle, también aportan a los consumidores una experiencia uniforme en todos los canales.

Con Oracle CRM On Demand las Pymes pueden beneficiarse de una gran variedad de características de ventas, marketing y servicio en una efectiva solución en la nube fácil de usar y altamente rentable. Oracle CRM On Demand capacita a las organizaciones de todo tipo y tamaño para que:

Actúen con una mayor lógica – gracias a la inteligencia contextual, los análisis históricos y en tiempo real, y la planificación adaptable del negocio.

Mejoren su productividad – mediante ventas integradas y marketing en la nube, integración con Outlook y móviles, y soluciones específicas del sector.

Consigan la mejor oferta – con un menor coste total de propiedad, seguridad a nivel de empresa y posibilidad de elegir entre opciones de arrendamiento simple o múltiple.

Microsoft, British Telecom, SAP.... son también líderes de mercado que proporcionan soluciones con características similares; el problema común que tienen para una empresa como la nuestra consiste en que a pesar de ofrecer soluciones para Pymes, su posicionamiento en precio va dirigido a empresas de mayor tamaño o facturación ya que los precios son elevados.

Sales Force es otra herramienta de CRM más económica que es cada vez más utilizada, en este caso online.

A pesar de que está empezando a ser considerada una buena solución, descartamos las herramientas Online ya que la información que tratamos de nuestros socios (que además como hemos explicado en los estilos de vida valoran enormemente la discreción) es muy sensible.

Tal y como hemos expresado al inicio de este punto, la parte fundamental del CRM no es la herramienta informática utilizada para implementarlo sino el concepto o la estrategia subyacente ya definida.

Debido a los elevados costes y al tamaño y facturación en las etapas iniciales de **Chronos Club** abriremos utilizando Excel como herramienta inicial de CRM hasta conocer con exactitud las necesidades específicas fruto de la experiencia operativa para escoger la herramienta de Software gratuita que mejor se adapte a nuestras necesidades.

B.3. Análisis y previsiones sobre el mercado

B.3.1. Principales tendencias del mercado:

La secretaria general de Política Social y Consumo, Isabel María Martínez Lozano, presentó en la sede del Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO), el día 3 de noviembre de 2011, el Libro Blanco del Envejecimiento Activo. Es un documento elaborado a iniciativa del gobierno de España que guiará las políticas dirigidas a mejorar la calidad de vida de las personas mayores.

Administraciones públicas, asociaciones de personas mayores, agentes sociales y numerosos expertos y expertas han colaborado en la realización del Libro Blanco.

El documento incluye más de un centenar de propuestas que responden a la realidad, los deseos y las expectativas de las personas mayores, contempladas con perspectiva de futuro.

Se trata de un documento técnico que se apoya en los datos obtenidos de dos encuestas: una que refleja las opiniones de las personas mayores sobre sí mismas y sobre su situación en la sociedad; y otra sobre la opinión general de la población a cerca de las personas mayores.

El aumento de la esperanza de vida y del número de personas mayores refleja el triunfo de los sistemas de protección social y los avances nutricionales y sanitarios que caracterizan nuestro estado del bienestar. Desde hace dos años el número de personas mayores de 65 años en España supera al de los menores de 15. Esta tendencia se acentuará en el futuro y requiere ser abordada mediante un esfuerzo colectivo que garantice la cohesión social y la igualdad de trato y la solidaridad entre generaciones.

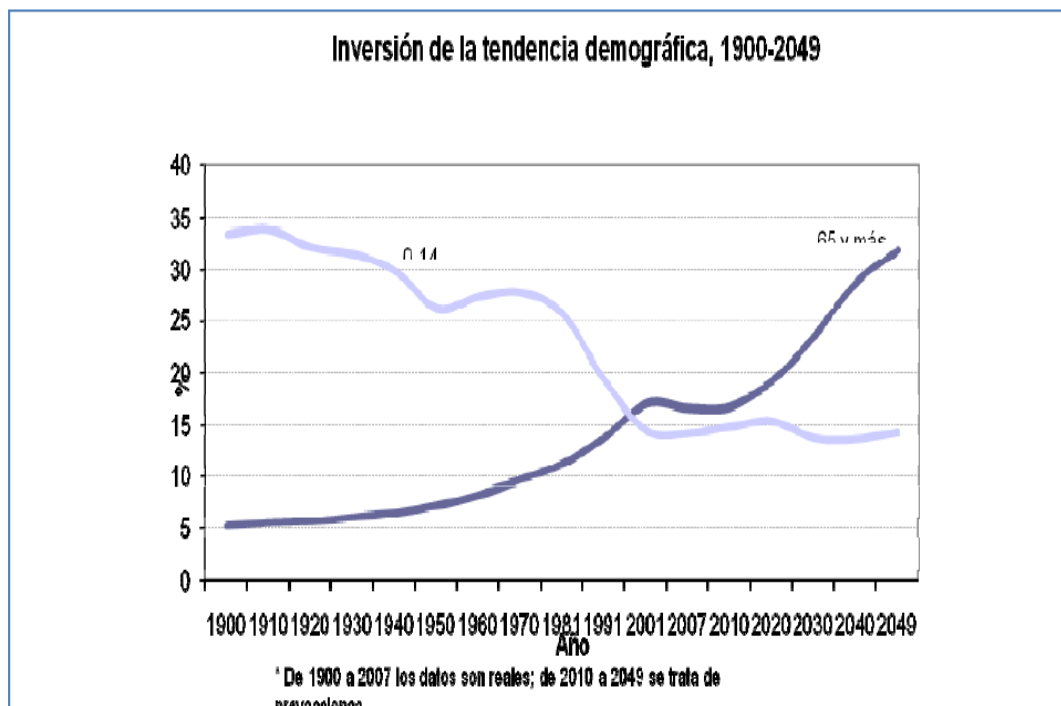
El Libro Blanco del Envejecimiento Activo recalca la importancia de los modelos de vida saludable para mantener la actividad hasta edades avanzadas. Actualmente las capacidades de la persona, sus expectativas vitales y sus posibilidades de participación en todos los ámbitos de la vida social se prolongan mucho más tiempo que en décadas anteriores.

El documento reclama la colaboración de todas las instituciones, entidades, sectores, agentes y colectivos sociales para fomentar y extender la cultura del envejecimiento activo y saludable

La Organización Mundial de la Salud define el envejecimiento activo como “el proceso de optimización de oportunidades de salud, participación y seguridad con el objetivo de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen”. En las políticas de “envejecimiento activo”, se trata de potenciar las capacidades de la persona cuando envejece, de llevar una vida productiva en la sociedad y en la economía. El término “activo” se refiere a la participación en asuntos sociales, económicos, culturales, espirituales y cívicos, y no sólo a estar activos física o económicamente.

B.3.1.1. Tendencias demográficas actuales.

Se está produciendo una inversión demográfica (Gráfico 1): más personas de edad (65 y más años) que niños (0-14 años). El grupo de personas muy mayores (80 y más años) se ha incrementado y se incrementará con ritmos más elevados que el resto de los grupos de edad en previsiones hasta el 2049.



Fuente: INE.INEBASE

Una consecuencia de esta combinación de los cambios demográficos y de las estructuras familiares, es la tendencia al incremento de los servicios profesionales o formales de atención y cuidados que contribuirán a mantener el sólido sistema de apoyo familiar existente en la actualidad. La permanencia residencial en el entorno habitual y la provisión de servicios centrados en las necesidades de las personas y en sus preferencias constituyen un desafío para el futuro próximo.

Se observa una tendencia, todavía de forma incipiente y con rasgos contradictorios, a que la vida autónoma se convierta en un valor social en alza frente a los patrones de conducta dependientes de las expectativas sociales y familiares.



Es significativo observar, (Gráfico 2) como los años esperados de vida tras la jubilación traspasan o rondan, no sólo a nivel europeo, sino también a nivel mundial, la veintena de años y es desde esta perspectiva dónde hay que analizar los patrones de enfermedad, los nuevos papeles familiares y las actividades de ocio.

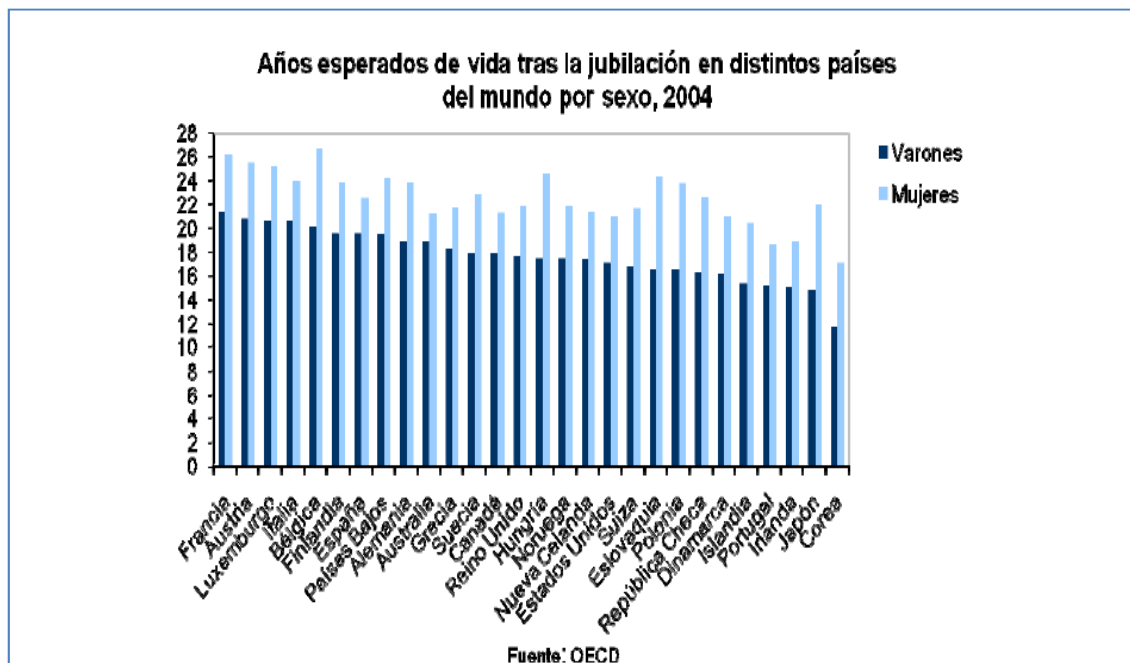


Gráfico 2.

Fuente: OECD

Cifras principales en España

La población mayor de 65 años alcanzó el 1 de enero de 2009 los 7.782.904, lo que implica en términos relativos el 16,7% del total de la población española. Las mujeres alcanzan un 57,5% (cuatro millones y medio) y un 23% de las personas mayores viven en poblaciones de menos de 10.000 habitantes.

La esperanza de vida al nacer en nuestro país se sitúa en 80,9 años con un diferencial claro hacia la pervivencia de las mujeres, que alcanzan los 84,1 años, 6,3 años más que los hombres. Este avance en la supervivencia, se manifiesta también en el incremento de la esperanza de vida a los 65 años que sigue el mismo perfil de género que en la esperanza de vida al nacer. Las mujeres tras cumplir los 65 años sobreviven de media 21,65 años, mientras los hombres lo hacen 17,68 años.

Es necesario resaltar además que la esperanza de vida libre de discapacidad al nacer que marca la calidad de vida también ha evolucionado positivamente, situándose el año 2007 en 63,5 años para los hombres y en 62,5 años para las mujeres.

La movilidad doméstica es una de las características de la vejez: la mayoría de las personas de edad pasan por diferentes etapas en las que forman parte de distintos tipos de hogares. (Gráfico 3)

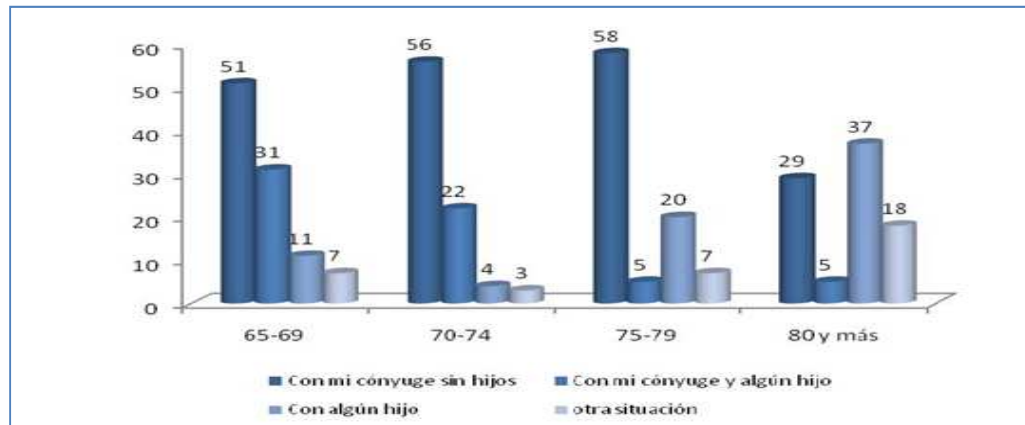


Gráfico 3.

Fuente: El libro blanco del envejecimiento activo. IMSERSO.

Por lo tanto, podemos concluir que hasta los 75 años el porcentaje de personas mayores que siguen viviendo y desarrollándose en su propio hogar y por lo tanto gozan de independencia y autonomía es considerablemente alto.

A diferencia de épocas anteriores, empieza a reconocerse la situación de la jubilación como un tiempo en el que es posible introducir cambios en la vida, comenzar a desarrollar nuevos proyectos, cuidar la salud física y mental, disfrutar de iniciativas que no habían podido ser exploradas en el itinerario de la vida adulta..., en definitiva, generar un proceso sólido de independencia que ayude a vivir de acuerdo a las preferencias personales, sin depender de otros u otras, especialmente de los hijos e hijas, preservando los lazos afectivos a través del mantenimiento de la intimidad a distancia. Es también una etapa de disfrute, de envejecimiento satisfactorio. La evolución del inicio de actividades tras la jubilación en el período comprendido entre 1993-2010 indica esta tendencia cada vez más intensa por las posibilidades de desarrollo personal que se acompañan con el disfrute de un buen estado de salud y una seguridad económica.



En los últimos quince años se observa un claro incremento de las actividades más “sociales”, que implican salir y relacionarse (ir a centros de mayores, a espectáculos, acudir a cafeterías) o cuidar la salud a través de la realización de alguna actividad física.

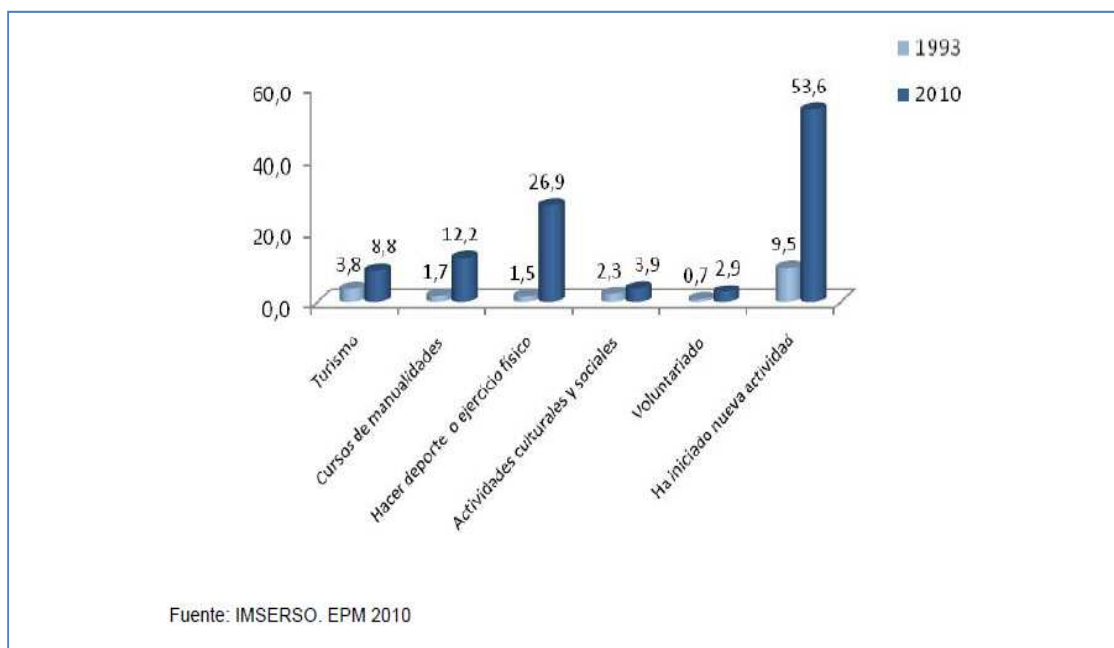


Gráfico 4. Fuente: IMSERSO. EPM 2010.

Según el libro blanco de envejecimiento activo, debería ser un deber social, conseguir que el capital del que son portadoras las personas mayores, sus conocimientos, su experiencia no se pierda ni se deje de lado y siga contribuyendo al bienestar económico y social de todos y todas.

¿Qué se entiende por envejecimiento?

Gran parte de los autores aceptan que el envejecimiento (a lo largo del ciclo de la vida) es un proceso adaptativo a través del cual el individuo gestiona sus recursos personales y psicosociales y que, por tanto, depende de la interacción entre sus condiciones biológicas-psico-socio-culturales. Se sabe que las circunstancias socio-ambientales y personales modulan los procesos biológicos y el desarrollo humano y social. En los últimos años, estas condiciones han llevado a un rejuvenecimiento de las cohortes más jóvenes dentro del colectivo de las personas mayores. 2

B.3.1.2. La capacidad económica y el ahorro de las personas mayores.

De la comparación de los datos de ingresos y gastos de la Encuesta de Presupuestos Familiares se deducen niveles de ahorro de las personas mayores muy superiores a los del resto de la población, donde, a diferencia de lo que se observa para las personas mayores, el saldo neto es negativo.

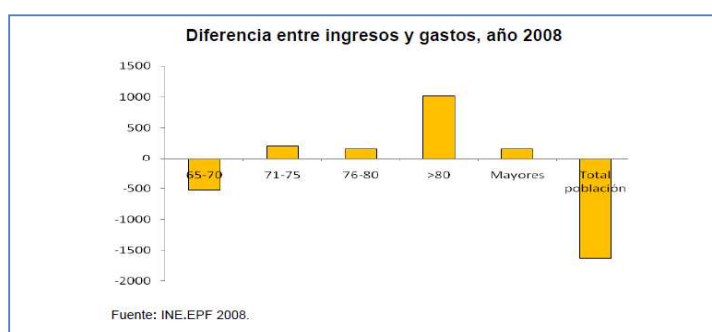


Gráfico 5. Fuente: INE.EPF 2008.

B.3.1.3. Actividades de los mayores y contribución de su capital social

Se puede observar la división social por género de cada una de las actividades de forma que en la economía relacional doméstica de cuidados, así como en la recreativa y social, el peso de las mujeres es mucho mayor mientras que los hombres tienen un peso relativo y absoluto superior en las actividades relacionadas con la economía cívica –asociaciones de vecinos, políticas, sindicales y recreativas con la excepción de las que se refieren a actividades religiosas, asistenciales y educativas que tienen un mayor peso por parte de la mujer.

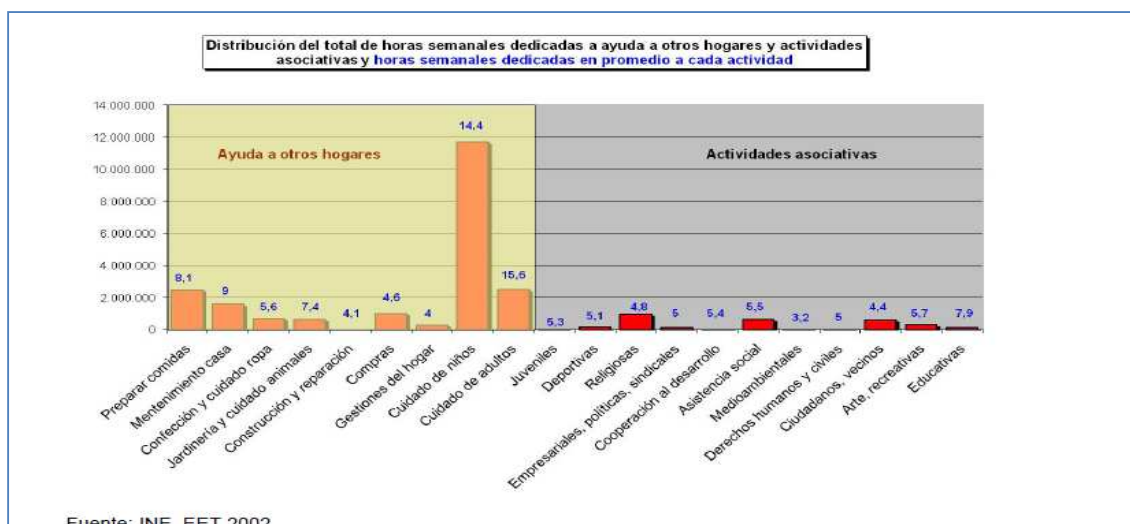


Gráfico 6. Fuente: INE.EPF 2002.

B.3.1.4. La salud y las Personas Mayores

La salud, y su pérdida, aparecen siempre como temas muy ligados al fenómeno del envejecimiento hasta el punto de que una idea muy repetida es la que considera la vejez como una enfermedad. Se trata de un mensaje absolutamente falso pero alojado en el contexto de la sociedad, incluso dentro del colectivo de más edad. La salud es el factor más valorado de las personas mayores, independientemente de los términos en que se plantee. Subjetivamente, las personas mayores perciben su salud como buena o muy buena en contraposición a mala o muy mala. Podemos afirmar que las Personas Mayores españolas gozan de una buena salud. Un 45% así lo manifestaron en la encuesta realizada a personas mayores a finales del año pasado. Valoración positiva que se incrementa en ocho puntos desde el año 1993, decreciendo en paralelo, la apreciación de mala salud en diez puntos. Sólo un 14,5% de las personas mayores autoevalúan su salud en sentido negativo y un 18% más de hombres consideran que gozan de mejor salud (55%) que las mujeres (37%).

B.3.1.5. La actividad física

La práctica diaria y moderada de actividad física se considera como una de las medidas sanitarias preventivas para alcanzar un envejecimiento con éxito.

La falta de actividad física se ha convertido en uno de los principales problemas para la salud. El sedentarismo considerado como el 7o factor de riesgo para la salud en los países desarrollados (O.M.S. - 2002), tiene en España uno de los índices más elevados de Europa.

Las mejoras físicas y cognitivas que se pueden obtener con la practica regular del ejercicio físico, se han corroborado en un reciente estudio realizado por Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria, cuyos resultados remarcan que las personas activas físicamente viven tres años más de media, con mayor calidad de vida y autonomía personal que las inactivas. Junto con estos indudables beneficios hay que considerar que el deporte favorece otros valores que inciden sobre las relaciones sociales.

B.3.1.6. Nivel Educativo de las personas mayores

Es indudable que el cambio más significativo en las próximas generaciones que lleguen a una mayor edad, será el mayor nivel educativo de que dispondrán, pero ahora, es imprescindible aprovechar la capacidad de aprendizaje de las Personas Mayores, para participar en iniciativas que permitan su desarrollo personal. En hábitats como Madrid, la proporción de personas mayores con estudios superiores es mayor que en otras zonas.

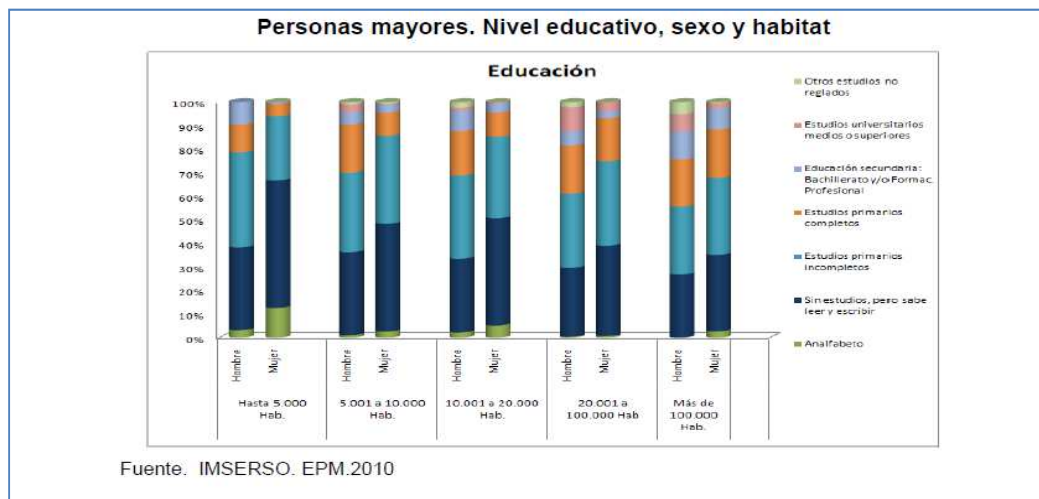


Gráfico 7. Fuente: IMSERSO.EPM 2010.

El 8% de las personas mayores entre 65 y 74 años, declaró en el año 2007 que había participado en actividades educativas durante el año anterior.

B.3.1.7. Conocimiento y uso de los servicios sociales para mayores

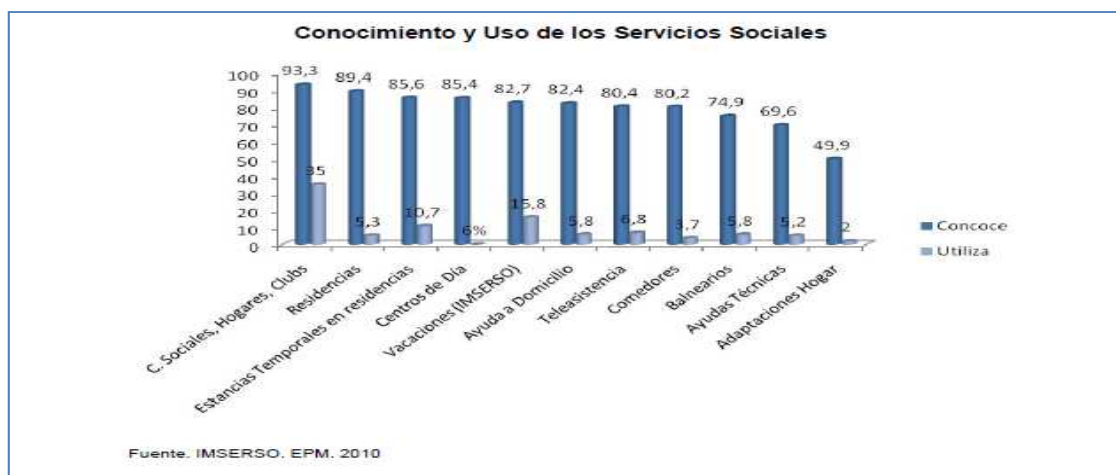


Gráfico 8. Fuente. IMSERSO. EPM. 2010

B.3.1.8. Servicios y programas que favorecen el envejecimiento activo:

Actualmente existen múltiples iniciativas dirigidas al conjunto de personas mayores que gozan de independencia y autonomía y que participan en una oferta cada vez más atractiva de actividades de todo tipo.

1) Los hogares y clubs de jubilados

Sigue siendo todavía hoy en día el servicio más conocido y más utilizado por las personas mayores, su puesta en marcha se remonta a la segunda mitad de la década de los 70, e iniciaron este camino con la pretensión de acoger durante el día a las personas mayores que en aquel momento tenían muy pocas alternativas para ocupar el tiempo libre, cuyos recursos económicos eran muy escasos y sus viviendas presentaban con frecuencia muchas deficiencias. Aquel recurso, que cumplía una función social importante, sigue contando hoy con casi 5.000 centros distribuidos desigualmente por el territorio español y multitud de socios.

Las funciones de los centros y hogares han cambiado, acomodándose a las demandas de las personas mayores, habiéndose convertido en la actualidad en centros multifuncionales dónde las personas mayores acuden a realizar múltiples y variadas actividades que se ofrecen para todo tipo de gustos y niveles de instrucción: desde alfabetización, a programas sofisticados de ordenador, clases de gimnasia, bailes, talleres relacionados con la cultura, hasta programas de entrenamiento de la memoria.

Las ofertas formativas o simplemente lúdicas, se brindan también en otros tipos de recursos bien dentro del ámbito social, educativo, cultural, deportivo..., centros de servicios sociales, casa de cultura, polideportivos, universidades populares, etc. Es de destacar, el rápido desarrollo de programas dirigidos para mayores desde las universidades que ofrecen una amplia gama de posibilidades de aprendizaje.

2) EL IMSERSO. Programas de vacaciones y termalismo social.

Es obligado destacar la importancia creciente de los programas de vacaciones y termalismo social, promovidos desde el IMSERSO y también desde otras administraciones públicas. Actualmente, el programa de vacaciones es un programa conocido y bien valorado por la sociedad y las personas mayores. Se trata pues de un programa “emblemático” y fundamental entre las actividades posibles de envejecimiento activo.

La acomodación de este programa a los nuevos perfiles de personas mayores se manifiesta en la ampliación de la oferta de turismo hacia la línea de actividades saludables, es por ello que se han puesto en marcha programas de vacaciones como el “Turismo de Naturaleza”, donde se combinan las actividades culturales con actividades de salud como la actividad física.

El Programa de Termalismo Social está considerado como una prestación socio-sanitaria, complementaria a las prestaciones de la Seguridad Social.

3) El servicio de Teleasistencia Domiciliaria

El servicio de Teleasistencia Domiciliaria. Este servicio, puede enmarcarse dentro de los servicios de envejecimiento activo, al ser un recurso que cumple una excelente función preventiva y de promoción de la autonomía personal al posibilitar la permanencia de los usuarios en su medio habitual de vida, permitir seguir en contacto con su entorno socio-familiar, evitar el desarraigo y asegurar la intervención inmediata en crisis personales, sociales o médicas, al tiempo que proporciona seguridad y mejor calidad de vida.

4) Servicios residenciales

Servicios residenciales donde España se sitúa por encima de la media de la Europa de los 25. La última información disponible correspondiente al año 2009, registra la existencia de 348.543 plazas residenciales que poco tienen que ver con aquellas que se describían en la década de los 70 y que respondían fielmente a la imagen asilar de institución total.

Es en este recurso en el que la presencia de la iniciativa privada adquiere un papel más relevante. En la actualidad, en torno al 76% de las plazas residenciales son promovidas por la iniciativa privada, aunque muchas son concertadas después por las administraciones públicas. Del total de plazas existentes el 48 % son de responsabilidad pública (directamente o a través de concierto) y el 52 % de responsabilidad privada.



Gráfico 9. Fuente IMSERSO. Observatorio de Personas Mayores.

B.3.1.9. El envejecimiento, la soledad y la necesidad de realizar actividades sociales:

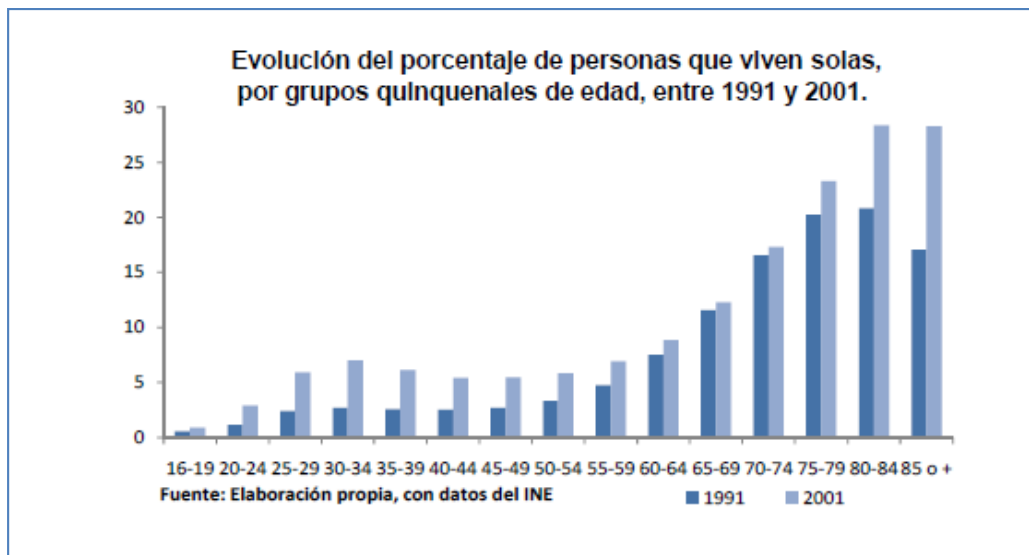
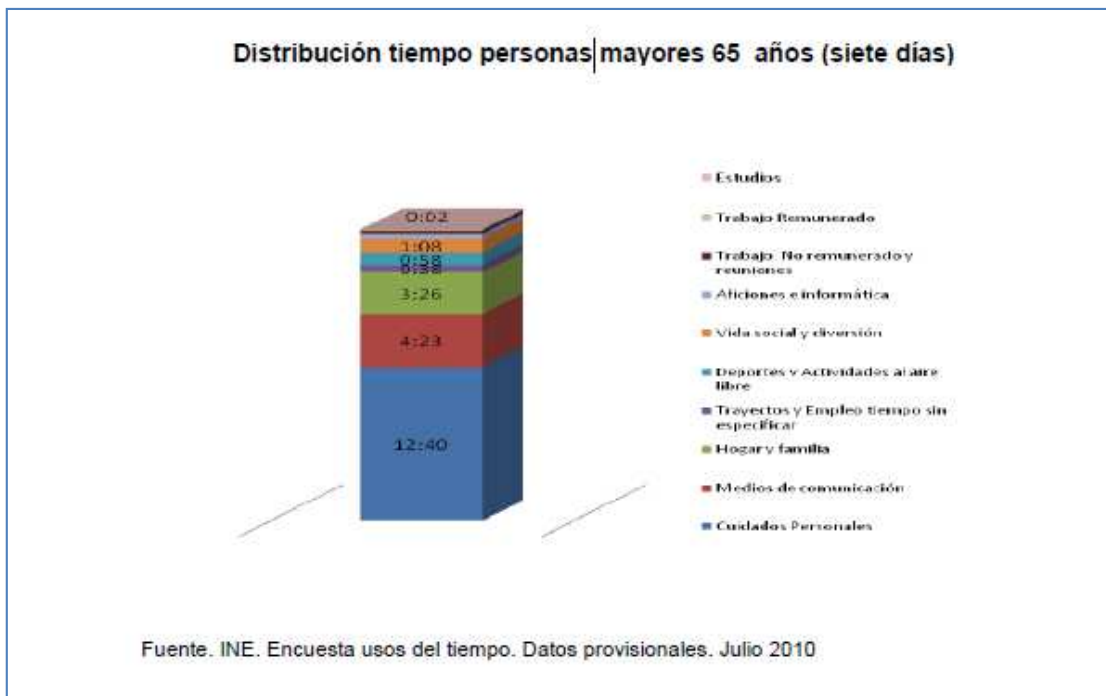


Gráfico 10. Fuente IMSERSO/INE

Entre las personas mayores asciende a un 87% los que manifiestan seguir queriendo vivir en su casa, aunque sea solo/sola y necesite cuidados.

Los resultados provisionales de la Encuesta Usos del Tiempo del I.N.E. - Julio 2010 - nos muestra como las personas mayores distribuyen su tiempo en un plazo de siete días. El tiempo de dedicación según las actividades sigue este orden decreciente: cuidados personales, medios de

comunicación, familia, vida social, deporte, aficiones e informática, trabajo no remunerado, trabajo remunerado y estudios.



B.3.2. Potencial del mercado

A la vista del estudio y de los datos anteriores, podemos concluir que el potencial de mercado sobre el segmento al que estamos dirigiendo nuestra oferta de servicios (personas mayores de entre 55 y 75 años con baja dependencia y alto nivel cultural), es un segmento claramente en crecimiento.

En resumen, podemos cuantificar el potencial de mercado, teniendo en cuenta que:

El 53% de personas mayores inician nuevas actividades después de los 65 años. En 1993 sólo el 9,5% de las personas mayores de 65 años habían iniciado una actividad después de la jubilación.

El 43% de nuestros mayores quiere participar activamente y de manera integral en la sociedad española.

Un 28% pertenecen a alguna organización y un 8%, concretamente, a organizaciones de voluntariado.

Las personas mayores expresan una clarísima voluntad de autonomía, como manifiesta el hecho de que un 87% desea vivir en su casa el mayor tiempo posible, pero, a la vez, desean mantener relaciones familiares intensas, de las que ya disfruta el 89 %. Fruto de esto y de la gran solidaridad intergeneracional que demuestran un 70 % contribuyen al cuidado de sus nietas y nietos.

El ejercicio físico y la formación educativa son actividades emergentes entre las personas mayores: el 86 % de las personas mayores no han superado los estudios primarios, pero ya en el año 2007, el 8 % de las personas mayores declararon haber participado en actividades educativas.

El 45,5% de las personas mayores destaca que goza de buena salud. Este porcentaje ha crecido 8 puntos y medio: en 1993 sólo reconocían sentirse así un 37% de las persona mayores de 65 años. Paralelamente, el porcentaje de las personas que afirman tener mala salud se ha reducido significativamente en el mismo periodo: del 24 % al 14,5%. Estas cifras revelan que las políticas públicas de sanidad y bienestar social han tenido un efecto directo sobre la mejora en la calidad de vida.

En España, gracias a los avances científicos, al alto nivel de nuestra sanidad pública y al desarrollo de las políticas sociales se vive más tiempo y en mejores condiciones de vida las personas mayores actuales son, en buena parte, activas, sanas; se cuidan para ser independientes y autónomas el mayor tiempo posible y demandan espacio y voz social. Tienen el deseo decidido de seguir ejerciendo sus derechos de ciudadanía y de participar en todo lo que nos incumbe y atañe como sociedad.

B.3.3. Estructura del mercado

La población mayor de 65 años alcanzó el 1 de enero de 2009 los 7.782.904, lo que implica en términos relativos el 16,7% del total de la población española.

Revisión del Padrón municipal 2010. Datos a nivel nacional, comunidad autónoma y provincia.			
00.- Nacional			
	Ambos sexos	Varones	Mujeres
55	540711	266120	274591
56	540680	266872	273808
57	537545	265458	272087
58	502052	246417	255635
59	490888	240469	250419
60	509028	247323	261705
61	532448	258462	273986
62	486841	235717	251124
63	464834	223407	241427
64	484581	232262	252319
65	461372	220499	240873
66	453673	216544	237129
67	391587	186464	205123
68	359904	170754	189150
69	439098	206187	232911
70	292978	134892	158086
71	330054	151953	178101
72	365658	166818	198840
73	396145	177002	219143
74	379131	169575	209556
75	370279	163378	206901
76	372143	162041	210102
77	359323	154267	205056
78	332468	141257	191211
79	324145	133812	190333
80	294176	119673	174503
Totales	11011742	5157623	5854119

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Dado que nuestro público objetivo si hablamos de segmentación geográfica es el comprendido entre los 55 y los 80 años, el rango de personas con esa edad de la población total en España es de 11.011.742 habitantes.

Circunscribiéndonos a la Comunidad de Madrid que es el mercado que realmente nos interesa, harían un total de 1.385.609 habitantes en este rango de edad.

Revisión del Padrón municipal 2010. Datos a nivel nacional, comunidad autónoma y provincia.			
MD.- Madrid (Comunidad de)			
	Ambos sexos	Varones	Mujeres
55	71762	33477	38285
56	71916	33668	38248
57	70973	33182	37791
58	66890	31386	35504
59	66070	31010	35060
60	68581	31846	36735
61	71588	33218	38370
62	64314	30017	34297
63	59922	27674	32248
64	62573	28808	33765
65	60217	27571	32646
66	57761	26624	31137
67	48836	22514	26322
68	44016	20400	23616
69	55904	25403	30501
70	34762	15253	19509
71	40472	17946	22526
72	43629	19043	24586
73	46404	19856	26548
74	43452	18676	24776
75	42880	18243	24637
76	42818	17860	24958
77	40877	16880	23997
78	37854	15460	22394
79	36870	14668	22202
80	34268	13311	20957
Totales	1385609	623994	761615

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Si analizamos el municipio de Madrid dentro del total de la Comunidad la cifra resultante es de 503.423 habitantes.

Revisión del Padrón municipal 2010. Datos por municipios.						
28.- Madrid						
	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84
Ambos sexos						
28079-Madrid	171319	168090	153593	134052	138938	102129
Varones						
28079-Madrid	77000	73654	66335	55478	55542	36689
Mujeres						
28079-Madrid	94319	94436	87258	78574	83396	65440
	171319	168090	153593	134052	138938	102129

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Por último, hemos analizado el distrito de Chamberí dentro del Ayuntamiento de Madrid dentro del cual se encuentra el barrio de Alonso Martínez donde estará localizado nuestro centro.

Este distrito comprende: Gaztambide, Arapiles, Trafalgar, Almagro, Ríos Rosas, Vallehermoso.

Por proximidad y por renta per cápita, consideramos que nuestro público objetivo también incluiría el distrito de Salamanca, motivo por el cual también lo incluimos dentro de nuestro potencial de mercado.

Población por distrito y secciones censales

Edad	Españoles			Extranjeros			Total		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
CHAMBERÍ									
Total	53.935	70.263	124.198	7.605	10.359	17.964	61.540	80.622	142.162
55	740	993	1.733	60	105	165	800	1.098	1.898
56	776	998	1.774	43	113	156	819	1.111	1.930
57	654	931	1.585	56	108	164	710	1.039	1.749
58	705	1.066	1.771	40	104	144	745	1.170	1.915
59	723	1.008	1.731	41	79	120	764	1.087	1.851
60	715	910	1.625	37	64	101	752	974	1.726
61	687	905	1.592	35	57	92	722	962	1.684
62	730	975	1.705	35	61	96	765	1.036	1.801
63	717	1.013	1.730	25	51	76	742	1.064	1.806
64	679	923	1.602	18	44	62	697	967	1.664
65	619	865	1.484	18	42	60	637	907	1.544
66	633	959	1.592	31	27	58	664	986	1.650
67	611	928	1.539	15	29	44	626	957	1.583
68	586	895	1.481	22	34	56	608	929	1.537
69	526	819	1.345	10	12	22	536	831	1.367
70	516	766	1.282	16	16	32	532	782	1.314
71	546	866	1.412	17	20	37	563	886	1.449
72	324	601	925	7	12	19	331	613	944
73	403	647	1.050	11	14	25	414	661	1.075
74	430	741	1.171	10	7	17	440	748	1.188
75	491	853	1.344	6	9	15	497	862	1.359
76	494	805	1.299	11	12	23	505	817	1.322
77	441	822	1.263	4	7	11	445	829	1.274
78	470	883	1.353	7	8	15	477	891	1.368
79	450	831	1.281	10	12	22	460	843	1.303
80	405	829	1.234	1	14	15	406	843	1.249

Fecha: 01-11-2011
 Padrón Municipal de Habitantes (Datos Provisionales)/
 Fuente: Munimadrid

Población por distrito y secciones censales

Edad	Españoles			Extranjeros			Total		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
SALAMANCA									
Total	56.365	71.642	128.007	7.860	10.958	18.818	64.225	82.600	146.825
55	767	1.003	1.770	59	95	154	826	1.098	1.924
56	754	953	1.707	58	98	156	812	1.051	1.863
57	706	964	1.670	64	108	172	770	1.072	1.842
58	723	943	1.666	43	96	139	766	1.039	1.805
59	750	951	1.701	38	88	126	788	1.039	1.827
60	706	960	1.666	44	64	108	750	1.024	1.774
61	702	956	1.658	42	62	104	744	1.018	1.762
62	706	991	1.697	30	59	89	736	1.050	1.786
63	779	1.008	1.787	37	61	98	816	1.069	1.885
64	667	892	1.559	34	48	82	701	940	1.641
65	606	944	1.550	27	40	67	633	984	1.617
66	649	860	1.509	22	27	49	671	887	1.558
67	659	886	1.545	29	27	56	688	913	1.601
68	615	920	1.535	24	28	52	639	948	1.587
69	576	837	1.413	18	20	38	594	857	1.451
70	524	764	1.288	22	17	39	546	781	1.327
71	595	895	1.490	13	24	37	608	919	1.527
72	346	626	972	14	29	43	360	655	1.015
73	421	699	1.120	12	15	27	433	714	1.147
74	444	772	1.216	16	15	31	460	787	1.247
75	470	912	1.382	16	16	32	486	928	1.414
76	504	857	1.361	9	13	22	513	870	1.383
77	493	869	1.362	10	7	17	503	876	1.379
78	454	897	1.351	9	12	21	463	909	1.372
79	501	855	1.356	7	8	15	508	863	1.371
80	469	867	1.336	12	12	24	481	879	1.360

Fecha: 01-11-2011

Fuente: Padrón Municipal de Habitantes (Datos Provisionales)

Entre los dos distritos, tendríamos un tamaño de mercado de 288.987 habitantes entre 55 y 80 años de edad.

Asumimos que en estas zonas elegidas, el nivel socio-económico será elevado y teniendo en cuenta los datos analizados:

- El 45,5% de las personas mayores destaca que goza de buena salud
- El 53% de personas mayores inician nuevas actividades después de los 65 años
- El 43% de nuestros mayores quiere participar activamente y de manera integral en la sociedad española.

Podemos concluir que en torno al 50% de la población objeto de nuestro estudio gozará de baja dependencia y buena salud y estará dispuesta a participar en las actividades propias del club que proponemos poner en marcha por lo que consideraremos el siguiente tamaño y cuota de mercado:

Población distritos de Chamberí y Salamanca entre 55 y 80 años de edad: 288.987 personas

Tamaño de mercado: $50\% * 288.987 \text{ personas} = 144.493,5 \text{ personas}$

Cuota de mercado: $100 \text{ personas (número de socios de Chronos Club)} / 144.493,5 = 0,000692$.

Estaríamos hablando de una cuota de mercado del 0,69%.

Si tenemos en cuenta el total del municipio de Madrid, los cálculos arrojarían las siguientes cifras:

Población distrito Madrid entre 55 y 80 años de edad: 868.121 personas

(Obsérvese como los dos distritos elegidos de Chamberí y Salamanca representan un 33,28% del total de la población entre 55 y 80 años de todo el municipio de Madrid dada la alta concentración de personas mayores en estos dos distritos de la capital ($288.987 / 868.121$), lo que ha sido uno de los elementos clave a la hora de elegir la ubicación del centro).

Tamaño de mercado: $50\% * 868.121 \text{ personas} = 434.060,5 \text{ personas}$

Cuota de mercado: $100 \text{ personas} / 434.060,5 = 0,000230 \text{ (0,23\%)}$

Como podemos apreciar nuestro objetivo no es conquistar una gran cuota de mercado sino dirigirnos a un nicho muy concreto.

Aunque nuestra principal área de influencia sean estos dos distritos, podemos también captar socios de otras áreas poblacionales cercanas.

Análisis de la competencia:

Enmarcado en la estructura del mercado analizamos la competencia.

Nuestro innovador concepto incluye varias categorías de competidores dentro de los servicios a mayores, algunos de los cuales se han expuesto en los apartados anteriores.

Como hemos visto en el posicionamiento, no hay ninguna categoría que compita exactamente igual que **Chronos Club** pero si hay varios competidores que se posicionan en determinados atributos inherentes a nuestro proyecto y además pueden existir elementos sustitutivos.

1. Centros Sociales, Clubs, Hogares.

En las tendencias de mercado, se observa como son los “servicios sociales” más utilizados por las personas mayores en cuanto suponen preservar la autonomía y la independencia al mismo tiempo que les permite seguir desarrollándose intelectual y socialmente.

Consideramos que dentro de este subgrupo, nuestra competencia real estaría dentro de los Clubs privados, si bien dentro del distrito de Chamberí al que corresponde Alonso Martínez en Madrid existen también 2 centros de mayores gestionados por el Ayuntamiento de Madrid en los que se realizan un número importante de actividades, siendo el más completo el situado en la Calle Blasco de Garay. Nosotros nos diferenciaremos en la personalización y en el trato exclusivo a nuestro socio.

Dentro del municipio de Madrid, existen algunos clubs muy prestigiosos y selectos que creemos se acercan más al concepto que queremos llevar a cabo, si bien están más enfocados a actividades deportivas como el golf ó el tenis, incluyendo algunas otras como el bridge. Hemos seleccionado:

- 1) Real Club de Puerta de Hierro
- 2) La Herrería Club de Golf
- 3) Club de Campo Villa de Madrid (aunque es público, es un campo de golf con mucha historia y prestigioso)
- 4) Club de Golf La Moraleja
- 5) Club de Tenis Mirasierra

Información básica sobre el Real Club de Puerta de Hierro

Diseñado por Robert Trent Jones junior, este campo de 18 hoyos se caracteriza por un precioso bosque de encinas que merece la pena disfrutar. Está situado a la salida de Madrid. Este campo de golf está ubicado en el Real Club de Puerta de Hierro. Tiene otras instalaciones deportivas como son: pistas de Paddle y de Tenis, Campo de Polo, Club de Bridge, Hípica, Piscina,...

Dirección y situación Avda. de Miraflores, s/n Ciudad Puerta de Hierro. 28035, Madrid

Página web www.realclubpuertadehierro.es

Tipo de campo Privado. Abierto todo el año.

Número de hoyos 18, par 72

Servicios e instalaciones Pitching green, putting green, bar y restaurante, carritos eléctricos y de mano, coches de golf, caddies, sauna, casa club, alquiler de palos, tienda, clases particulares y colectivas, guarda palos. Paddle, Tenis, Polo, Hípica, Bridge.

Precios 2010 Club privado, que no admite más socios.

Información básica sobre el Club de Campo Villa de Madrid

En un primer momento fue diseñado por Don Javier Arana, más tarde fue ampliado por Severiano Ballesteros. Este campo fue inaugurado en 1984 por la ciudad de Madrid como campo público. Se constituyó sobre las antiguas instalaciones del Real Sociedad Hípica Española. Es un campo de 18 hoyos. Cuenta 22.000 abonados, con casi 2.000 alumnos, y con 68 profesores. De ellas se nutren los equipos del Club, 58 en el conjunto de las especialidades deportivas y categorías. Existen varias escuelas: Ajedrez, Bridge, Golf, Hípica, Tenis, Paddle, Hockey, Natación y Patinaje.

Dirección y situación Crta. Castilla, km 2, 500. 28040 Madrid.

Página web www.clubvillademadrid.com

Tipo de campo Municipal. Abierto todo el año.

Número de hoyos 36 + 9 de par 3

Servicios e instalaciones Pitching green, putting green, driving range, carritos eléctricos, coches de golf, casa club, tienda, clases particulares y colectivas, taquillas, alquiler de palos, guardapalos, guardería infantil, gimnasio, sauna, Tenis, Hípica, Polo, Hockey, Squash, Padel, Tiro al Pichón, Tiro al Plato.

Precios 2010 Cuota nueva inscripción: 1.700 €

Cuota nueva inscripción conyugue: 1.100 €

Cuota Anual Adulto: 575 €

Cuota Anual Infantil: 72 €

Cuota no abonado fin de semana: 113,40 €

Cuota no abonado laborable: 60,13 €

ALQUILERES:

Carro manual: 1,50 €

Carro eléctrico 18 hoyos abonados: 4,60 €

Carro eléctrico 18 hoyos no abonados: 11,70 €

Buggy abonados 18 hoyos: 24,30 €

Buggy no abonados 18 hoyos: 38,80 €

Buggy abonados 9 hoyos: 14,70 €

Buggy no abonados 9 hoyos: 25 €

Set de palos: 31,50 €

Bolas campo de prácticas (24): 1 €

Es obligatorio ser ABONADO para poder acceder a las distintas escuelas.

Escuela de Golf

Importe de la inscripción: 276,10€ . Curso de Octubre a Junio.

Información básica sobre La Herrería Club de Golf

La Herrería está situado en , en la vertiente suroriental de la Sierra de Guadarrama, al pie del Monte Abantos, en El Escorial. Con una longitud de 6.091 metros y 18 hoyos por delante, este campo de golf ha sufrido transformaciones, pero aún así, ha conseguido respetar los bosques que le rodean: robles, encinares, pinos... Los primeros 9 hoyos fueron remodelados en el año 2000 por Pepe Gancedo.

Dirección y situación Carretera de Robledo de Chavela s/n
28200 San Lorenzo de El Escorial, Madrid

Página web www.golflaherreria.com

Tipo de campo Semiprivado

Número de hoyos 18, par 72

Servicios e instalaciones Casa club, restaurante, chalet infantil, campo de prácticas, piscina, fisioterapia, tenis, paddle, bridge, clases particulares y colectivas, alquiler de palos, tienda, carritos eléctricos, coches de golf.

Precios 2010 TARIFAS PARA NO SOCIOS:

TARIFA ADULTOS:

Green Fee diario 18 hoyos: 8,60 €

Green Fee festivo 18 hoyos: 44€

Green Fee diario 9 hoyos: 5,50 €

TARIFA NIÑOS:

Green Fee diario 18 hoyos: 6,60 €

Green Fee festivo 18 hoyos: 27 €

Green Fee diario 9 hoyos: 5, €

Green Fee festivo 9 hoyos: 14 €

ALQUILERES Y SERVICIOS:

Coche de golf 18 hoyos no socio fin de semana: 38 euros

Coche de golf 18 hoyos no socio laborables: 24 euros

Carro de mano 4 €

Carro eléctrico 8,10 €

Alquiler bolsa de palos 12 euros

Bolas campo de prácticas (34) bolas 1 euro

Escuela de golf: consulte directamente con el club.

Información básica sobre el Golf La Moraleja

Tiene dos campos de 18 hoyos situados en el interior de la urbanización La Moraleja. Fueron inaugurados en 1976 y 1990 respectivamente. Las obras y el diseño corrió a cargo de Jack Nicklaus; el 2º campo bajo la dirección de John Kirby. Ha sido lugar de celebración de dos Open de España de Golf y varios campeonatos a nivel internacional. En Pádel: de un campeonato mundial de paddle y 5 campeonatos de España. Además del golf, cuenta con otras instalaciones deportivas como: gimnasios, piscinas, paddle, squash, tenis, carril bicicletas, sala para juegos de mesa, campo de fútbol y baloncesto. En el año 2012 se inaugurarán 2 nuevos campos de 18 hoyos, también bajo la dirección de diseño del estudio de Jack Nicklaus. Ello le convertirá en el campo de golf más grande de Europa.

Dirección y situación Marquesa Viuda de Aldama, 50. Ctra. Madrid-Burgos, km. 8.500. - 28109 Alcobendas, Madrid

Tipo de campo Privado. Abierto todo el año.

Número de hoyos 18 + 9 par 3

Servicios e instalaciones Pitching y putting green, driving range, restaurante, carritos eléctricos, coches de gold, casa club, tenis, piscinas, gimnasios, jacuzzi, sauna, salón de belleza, alquiler de palos, guarda palos, tienda, clases particulares y colectivas, caddies, SPA, squash, tenis, carril bicicletas, sala para juegos de mesa, campo de fútbol y baloncesto. Cafeterías, restaurantes, chalet infantil

Precios Solamente los socios o invitados de socios tienen acceso al club.

Información básica sobre el Club de Tenis de Mirasierra

El Club Mirasierra es un Club eminentemente familiar, a la medida de todos. Nace como Asociación Civil en el año 1965 con el objetivo de desarrollar y organizar entre sus socios actividades deportivas, culturales, sociales y artísticas. Ubicado en una zona privilegiada de Madrid, en el corazón de Mirasierra, rodeado de árboles centenarios y grandes praderas, es el lugar ideal para el ocio, deporte y descanso de las familias.

Dirección y situación C/ Costa Brava, 8 28034 Madrid
Zona Mirasierra

Tipo de campo

Número de hoyos

Servicios e instalaciones Actividades en gimnasio (aparatos, entrenadores personales, clases, bailes), tenis, padel, golf, excursiones y actividades culturales, juegos de mesa, restauración, masajes.

Precios 2010 Para poder ser socio del club, es necesario pagar una tarifa anual de doce mil euros. Este precio posibilita la utilización del club por parte del abonado y toda su familia directa. Adicionalmente los socios del club deberán pagar por cada uno de los servicios que utilicen. El club tiene una lista de espera de 99 personas, calculándose que para poder pertenecer al mismo es necesario esperar alrededor de un año. Los socios pueden llevar invitados, que deberán pagar por utilizar la instalación.

Algunas consideraciones tras la visita al centro:

- Nadie te recibe en la entrada; tenemos que preguntar al vigilante de seguridad donde nos pueden informar.

- Nos informan en la oficina, para lo que debemos andar más de cinco minutos cuesta arriba. Nos advierten que es la hora de la comida y que no probablemente no nos informen.

- Finalmente nos informa una persona en la oficina sin hacernos esperar; nos atiende de mala gana, rayando la mala educación y creando barreras de entrada; da por supuesto que los 12000 euros de socio nos disuadiría y nos informa de la lista de espera como si tratara de convencernos de que no seamos socios.

- Muy orientado a familias.

Centro Municipal de Mayores “Blasco de Garay” (zona distrito de Chamberí, siendo el más cercano a Alonso Martínez):

Centro Municipal de Mayores “Blasco de Garay” (público)	
Dirección y situación	C/ Blasco de Garay, 40, Madrid
Servicios e instalaciones	Animación sociocultural, cafetería, comedor, podología, peluquería, biblioteca, voluntariado, manualidades, dibujo, pintura en tela, corte y confección, labores, cultura general, inglés, francés, rondalla, literatura, teatro, música coral, informática, gimnasia, taichí, yoga, salud y cuidados personales, baile, sevillanas, excursiones quincenales, jornadas/conferencias, visitas a museos, exposiciones ,fiestas, bailes y comidas.
Precios 2010	Cualquier persona mayor de 65 años, pensionistas mayores de 60 años, así como sus cónyuges o parejas de hecho respectivos, que figuren empadronados en el distrito de Chamberí. Gratuito.

Centros de día y Residenciales:
Residencia Domus Mirasierra

Número de Plazas	60-70
Público Objetivo	3ª edad “joven” 3ª edad “mayor” 3ª edad “dependiente” 3ª edad “independiente”
Propuesta de Valor	Concepto de residencia urbana. P.I.A.I (Plan individual de atención integral): médica,funcional,mental y social. Ambiente “familiar” y posibilidad de alojamiento en apartamento independiente con servicios. Permiten estancias cortas. Posee gimnasio, restaurante, sala de estar, piscina, hidroterapia
Ubicación	Mirasierra (tienen otra en Moratalaz y también tienen residencias de estudiantes)
Rango de Precio	1790-2300

Sanitas Residencial: Arturo Soria "Club Residencial" y Puerta del Hierro

Número de Plazas	Arturo Soria: 36 apartamentos de lujo de uso individual ó compartido Puerta del Hierro: 45 plazas
Público Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> 3ª edad "joven". 3ª edad "mayor". 3ª edad "independiente".
Propuesta de Valor	<p>(principalmente personas que quieran gozar de autonomía personal e independencia)</p> <p>Club Residencial Sanitas Arturo Soria tiene concepto entre vivienda de lujo y residencia, entorno exclusivo, en buena zona de Madrid y bien comunicado para favorecer la autonomía personal.</p> <p>Sanitas Puerta del Hierro comparte el concepto de exclusivo, autonomía personal con todos los servicios de residencia, pero en habitaciones y no en apartamentos.</p> <p>En ambos casos, se permiten también estancias cortas. Pensión completa, lavandería, audiovisual, parking, higiene personal, soporte personal y familiar, servicios médicos y enfermería 24 horas (gran ventaja de Sanitas al tener cuadro médico propio), nutrición, oxigenoterapia, rehabilitación y fisioterapia diaria, terapia ocupacional, animación, terapia ocupacional, trabajadores sociales...</p>
Ubicación	<p>Arturo Soria</p> <p>Puerta del Hierro</p> <p>(Sanitas posee otros centros en Madrid también con un concepto más residencia clásica)</p>
Rango de Precio	<p>Entre 2300 y 3000 en Arturo Soria</p> <p>Entre 2221 y 2486 en Puerta del Hierro</p> <p>Centro de día: 690 euros/media jornada</p>

Grupo Ballesol "Francisco de Rojas"

Número de Plazas	122
Público Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> 3ª edad "joven". 3ª edad "mayor". 3ª edad "independiente".
Propuesta de Valor	<p>Se caracterizan por estar en el centro urbano de las ciudades, concepto entre "hotel de 5 estrellas" + servicios asistenciales de un buen hospital. •Ballesol Apartamentos: Residencias de Mayores para válidos.</p> <p>Residencias de Mayores orientadas a un público con escasas o nulas necesidades asistenciales. Consiste en un servicio de residencias para personas mayores de alta calidad, combinado con una supervisión médica y con una serie de servicios específicos para la tercera edad (gerontogimnasia, rehabilitación, actividades lúdicas, servicio de farmacia, control dietético, etc.)</p>
Ubicación	<p>Cerca de la Glorieta de Bilbao</p> <p>Ballesol posee un gran número de residencias en otras ubicaciones</p>
Rango de Precio	<p>2300</p> <p>Centro de día: 600 euros</p>

Sanyres "Senior Resorts" Aravaca

Número de Plazas	240 plazas
Público Objetivo	<p>3ª edad "joven" a partir de 55 años.</p> <p>3ª edad "mayor".</p> <p>3ª edad "independiente".</p>
Propuesta de Valor	<p>La división de apartamentos se denomina Sanyres Senior Resorts y además de Aravaca, cuentan con dos resorts en zona mar (Marbella) y un próximo resorte con campo de Golf en la Costa de la Luz (Aljaraque Golf) que se ofrecen a partir de 55 años lo que hace diferente su oferta. También ofrecen ofertas especiales en períodos vacacionales (verano, puentes, semana santa...)</p> <p>Régimen apartamentos: alojamiento, mobiliario, uso zonas comunes (biblioteca, gimnasio, salones...), limpieza, lavandería, mantenimiento, vigilancia, animación socio-cultural, piscina, wifi... Régimen Residencia: Servicios incluidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoración geriátrica integral - Control y supervisión médica - Fisioterapia y rehabilitación - Atención psicológica - Atención social - Terapia ocupacional - Animación socio-cultural - Restauración bajo supervisión médica con dietas y menús especializados - Vigilancia permanente - Biblioteca - Servicio de lavandería y planchado - Limpieza diaria de la habitación
Ubicación	Aravaca
Rango de Precio	De 1500 a 2052

Sar Quavitae

Número de Plazas	160 plazas
Público Objetivo	<p>3ª edad "joven" a partir de los 55 años</p> <p>3ª edad "mayor".</p> <p>3ª edad "dependiente"</p> <p>3ª edad "independiente".</p>
Propuesta de Valor	<p>Centros residenciales y centros de día, Servicios sociales domiciliarios, Atención sanitaria y personal, Teleasistencia y Viviendas con servicio Médico, enfermería, psicólogo, fisioterapia-rehabilitación, terapia ocupacional, cafetería, actividades sociales, lavandería, cocina propia-dietas.</p> <p>Sar Quavitae está introduciendo el concepto Adorea, viviendas con servicios en Benalmádena, Marbella, estancias vacacionales y permanentes para personas a partir de 55 años. Complejos tipo resort para personas válidas. En Marbella: 2158 euros individual, 1545 compartida y 666 centro de día</p>
Ubicación	Aravaca
Rango de Precio	<p>De 2464 a 3000 euros (Arturo Soria)</p> <p>Adorea Marbella/Benalmádena 1545-2158</p> <p>Centro de día: 666</p>

Principales tendencias del sector residencial para la 3ª edad:

- Conviven grandes grupos empresariales (principalmente Ballesol, SAR y Sanitas que son las de mayor tamaño) con empresas más pequeñas y enfocadas. Hay grupos de capital riesgo.
- Existe una fuerte tendencia a ofertar apartamentos con servicios o tipo "resort" que dotando al usuario de una gran independencia le proporcionan servicios comunes de apoyo.
- En la misma línea los grandes grupos ofrecen ya complejos residenciales en lugares vacacionales dirigiendo la oferta a un rango de edad cada vez menor (a partir de los 55 años) distinguiendo por tanto servicios a personas dependientes e independientes.
- Esta última tendencia apunta a que España podría convertirse en "La Florida europea": dieta mediterránea, clima agradable y uno de los mejores sistemas sanitarios del mundo; un lugar ideal para vivir después de la jubilación.
- Además de los centros de día, en la mayoría de los casos se ofrecen estancias cortas bien como "descanso familiar", recuperación post-operatoria, vacaciones, puentes...
- No se encuentran grandes diferencias en los servicios incluidos y es habitual que la peluquería y podología sean servicios de pago.
- Cada vez se diversifica más la oferta de servicio incluyendo sistemas de tele asistencia y servicios domiciliarios. Los grandes grupos utilizan tecnología puntera.
- Es habitual que todas las residencias realicen acuerdos con distintos organismos: Administración Pública ó colegios profesionales....
- Es frecuente que se ofrezca asesoramiento para la financiación de la estancia en los centros por medio de hipotecas inversas, rentas vitalicias....
- Empieza a verse el concepto de "residencia ó centro de día con encanto" donde los espacios físicos y la creación de un ambiente agradable son factores importantes.

Centros de Wellness:

Caroli Health Club

Número de Plazas	150
Público Objetivo	Hombres y mujeres de entre 18 a 60 años aproximadamente, con buen o muy buen nivel socioeconómico, preocupados por su salud y estética y aspiracional, status.
Propuesta de Valor	<p>El método Caroli es único y radicalmente distinto a todos los demás sistemas de preparación física. En la primera visita someten al socio a un completo estudio (fitness profile) que incluye visita médica, valoración del porcentaje de grasa y músculo corporal, análisis de los hábitos e intolerancias alimenticios y análisis de los factores de riesgo cardiovasculares.</p> <p>Con los resultados de este estudio el equipo Caroli diseña un completo programa de Wellnes a medida: Personal training, pilates, musculación, estiramientos con panca fit, tratamientos de belleza y fisioterapéuticos, faciales y corporales, jornadas relax, SPA, hidromasaje o ducha Vichy.</p> <p>Es un centro exclusivo con precios elevados, teniendo que pagar un mínimo de una cuota anual en torno a los 2.000 euros.</p>

Príncipe Sports

Número de Plazas

Público Objetivo

Propuesta de Valor

Un club deportivo donde se cuida hasta el más mínimo detalle para ofrecer la mejor respuesta a las necesidades de salud, deporte y relax. Las más modernas instalaciones y equipos reunidos en un entorno confortable y acogedor, para ofrecer los tratamientos y programas de entrenamiento más avanzados, y todo ello con la supervisión de los mejores profesionales.
HORARIO Laborables: 7.30 a 23.30h Sábados Domingos y festivos: 10.00 a 22.00h

Servicios

- Sala de Fitness: 400m2 equipada para el entrenamiento de fuerza y cardiovascular. Maquinaria technogym y televisores, no individuales. La sala, de forma rectangular, está recubierta en su totalidad por espejos, creando una mayor sensación de amplitud. A pesar de la fecha el número de usuarios es alto.
- Salas de clases colectivas: Dispone de 3 salas de clases colectivas.
- Sala de Boxeo
- Sala de ciclismo Indoor
- Padel: Dos pistas exteriores y 3 pistas cubiertas.
- Squash: Dos pistas de Squash reglamentarias.
- Entrenadores personales
- Entrenadores Pilates
- Medicina deportiva
- Escuela de Padel: Clases individuales y colectivas; organización de liguitas y partidos. Escuela de Padel infantil.
- Escuela de squash y organización de partidos
- Escuela infantil de esgrima
- Vestuarios: Con zona termal
- Piscinas: Piscina climatizada y de verano
- Escuela infantil de natación

Medicina Deportiva

- Reconocimiento médico y pruebas de esfuerzo.
- Valoración Biomecánica general.
- Análisis de la pisada.
- Control Cineantropométrico y de composición corporal.
- Bioquímica general.
- Estudio Cardiológico: ECG y electrocardiograma
- Estudios complementarios específicos
- Planificación biológica y control nutricional
 - Suplementos vitamínicos
 - Ayudas ergogénicas
 - Valoración y Control Nutricional (Dietas)
- Recuperación del entrenamiento y competición
 - Masajes
 - Hidroterapia
 - Algoterapia
 - Termoterapia
- Tratamiento de lesiones
 - Traumatología deportiva
 - Rehabilitación
 - Tratamientos de Fisioterapia
 - Manipulaciones Osteopáticas

Sauna y actividades

- Termas: Dos termas, agua fría y agua caliente
- Sauna y presauna
- Jacuzzi
- Baño turco
- Rayos uva
- Ducha de hidromasaje
- Zona de relax
- Solarium
- Zona de jets (piscina)
- Fitness
- Step
- Aerobic (Alto y bajo impacto)
- Interval training
- Tonificación
- Yoga
- Tai.chi
- Esgrima
- **Esgrima infantil
- Flamenco
- Sevillanas
- *Bailes de Salón
- Boxeo
- Aerotonic
- Bodytonic
- Ciclismo Indoor
- Aquagym
- Terapia acuática

ESCUELA DE PADEL

RELACION DE PRECIOS ABONADOS

Clase Particular	30€ per
Bono de 4 clases	112€ per
C. a dos alumnos	18,75€ per
Bono de 4 clases	69€ per
C. a tres alumnos	13,75€ per
Bono de 4 clases	50€ per
C. a cuatro alumnos	11,25€ per
Bono de 4 clases	41,25€ per
Partido de tres alumnos con profesor	10€ per
Clase partido dos profesores dos alumnos	21,85€ per

RELACION DE PRECIOS NO ABONADOS

Clase Particular	33€ per
Bono de 4 clases	123€ per
C. a dos alumnos	20,50€ per
Bono de 4 clases	76€ per
C. a tres alumnos	14,5€ per
Bono de 4 clases	54,9€ per
C. a cuatro alumnos	11,9€ per
Bono de 4 clases	44,85€ per
Partido de tres alumnos con profesor	11€ per
Clase partido dos profesores dos alumnos	24€ per

ESCUELA DE SQUASH

1 clase de 1/2 hora	12,50 €
1 clase de 1 hora	25 €
Bono 10 clases 1/2 hora	100 €

*Los precios son I.V.A incluido

PADEL

ABONADO CLUB

ABONADO GIMNASIA*

Pista 1 hora	10,00 €	16,50 €
Pista 1 hora con luz	11,25 €	17,50 €
Bono 10 horas persona	22,00 €	No existen bonos
B. 10 horas persona con luz	25,00 €	No existen bonos

SQUASH

ABONADO CLUB

ABONADO GIMNASIA

Pista 1/2 hora/persona	2,50 €	5,00 €
Bono 10 pistas de 1/2 hora persona	22,00 €	No existen bonos

*No podrán hacer reserva anticipada. Solo los abonados club podrán hacerla

INVITACIONES

MANANAS (Hasta 13:30h)

FINES DE SEMANA

Resto de horarios

12,50 €	(Y Festivos) 12,50€	18,50€
---------	---------------------	--------

CUOTAS BAJA TEMPORAL

ABONADO CLUB

ABONADO GIMNASIA

A. MAÑANA Y FN DE SEMANA

75,00 €	62,60€	50 €
---------	--------	------

TAQUILLAS

Normal/mes

Grande/mes

6,90 €	13,1€
--------	-------

Los servicios complementarios tienen lista de precio independiente informándose de ellos solo a Los abonados.

Tras analizar la competencia, consideramos que la categoría y centro que, en cierto sentido, se aproxima más a nuestra propuesta de valor al tener un concepto integral que valora el envejecimiento activo es público, es el Centro Municipal de Mayores “Blasco de Garay”.

Pero como se puede ver en la declaración de posicionamiento hay una clara diferenciación, habiendo en concreto con este centro una diferencia clave, la exclusividad que provoca, que aún siendo el concepto el más parecido, el público objetivo no sea tan similar al nuestro.


Los centros de Wellnes incluso los más holísticos o integrales están limitados por su especialización únicamente en la parte de la salud relacionada con la Actividad Física y por los tratamientos de belleza y fisioterapia o SPA.

Es importante resaltar que, aún habiéndoles analizado como a competencia hay numerosos competidores que pueden dejar de ser una amenaza al convertirse en una oportunidad de colaboración fructífera para ambas partes como se describe en los distintos acuerdos detallados en el Plan de Marketing como sucede por ejemplo con los campos de golf, los SPAS....

También hay elementos sustitutivos, en general cualquier cosa que acapare el tiempo de ocio de nuestro público objetivo, como el cine, ir a pasear por el parque... pero nosotros consideramos que nuestros competidores no son estos productos sustitutivos, sino las marcas o servicios que gestionan el tiempo de ocio de sus clientes, especialmente si es de una forma social , saludable , activa...

En realidad vemos estos productos sustitutivos como oportunidades (siendo conscientes de que también pueden suponer una amenaza) ya que en nuestra propuesta de valor y servicios entra la posibilidad de utilizarlos, por ejemplo organizando un cine de verano, una excursión a la sierra...

B.3.4. Declaración de posicionamiento:

		Grado de Dependencia		
		Bajo	Medio (Semi-asistidos)	Alta (Totalmente Asistidos)
Nivel Socioeconómico	Bajo	Centros de día concertados	Centros de día concertados <ul style="list-style-type: none">• Mensajeros de la Paz• Lares	Residencias asistidas concertadas
	Medio	Viviendas acondicionadas	Residencias semi-válidos <ul style="list-style-type: none">• OHL• Personal Asistance• Europe Asistance• Solidaridad Familiar	Residencias asistidas <ul style="list-style-type: none">• OHL• Care Eulen
	Alto	 Clubes de Ocio, Complejos Residenciales, Golf resorts <ul style="list-style-type: none">• Sol Andalusi• Senior Living• Campus Santo Domingo	Viviendas tuteladas y Asistencia domiciliaria	Residencias asistidas (con servicios de alto valor) <ul style="list-style-type: none">• Ballesol• Sanyres• SAR – Quavitae• Sanitas Residencial

Esta matriz que se ha analizado detalladamente en el punto 2.2 de la parte A (Estrategia) muestra el posicionamiento de **Chronos Club** teniendo en cuenta dos variables; el grado de dependencia y el nivel Socioeconómico, mostrando claramente como nos posicionamos en un segmento exclusivo de medio-alto y alto nivel Socioeconómico y de baja o nula dependencia.

Profundizando en el posicionamiento de **Chronos Club** a continuación se muestra matriz elaborada teniendo en cuenta dos variables: la categoría del competidor y la naturaleza del servicio.

En ella se aprecian todos los atributos inherentes al concepto **Chronos Club**, a su posicionamiento comparándose con las principales categorías de competidores y simplemente observando la continuidad del color que representa a un competidor posicionado igual que nosotros, puede observarse que estamos posicionados de una manera diferente a nuestros principales competidores.

		CATEGORIA DEL COMPETIDOR			
		CLUB PRIVADO	CENTRO DE WELLNESS	RESIDENCIAS (DÍA)	CENTROS SOCIALES Públicos
servicio	EXCLUSIVIDAD	Club de Campo Villa de Madrid. La Herrería Club de Golf. Golf La Moraleja. Club de Tenis Mirasierra. Real Club Puerta de Hierro. Chronos Club.	Príncipe Sport´s. Caroli Health Club. Reebok Sport Club.	Sanitas Residencial: Arturo Soria "Club Residencial" y Puerta de Hierro". Grupo Ballesol: "Francisco de Rojas". Sanyres Senior Resort. Sar Quavitaie.	
	PERSONALIZACIÓN	Chronos Club.	Príncipe Sport´s. Caroli Health Club. Reebok Sport Club.	Domus Mirasierra. (P.I.A.I). Sanyres Senior Resorts.	
	*HOLISTICO (BIENESTAR GLOBAL DEL SOCIO)	Chronos Club.	#Caroli Health Club.	Domus Mirasierra. (P.I.A.I). Sanyres Senior Resorts.	
	FILOSOFIA DE INTEGRACIÓN SOCIAL ACTIVA: ENVEJECIMIENTO ACTIVO	Chronos Club.			Centro municipal de mayores "Blasco de Garay".
	MEJORA ACTIVA DE LA SALUD/ CALIDAD DE VIDA (Prevención)	Chronos Club.	Príncipe Sport´s. Caroli Health Club. Reebok Sport Club.		Centro municipal de mayores "Blasco de Garay".
	CUIDADOS MEDICOS	Chronos Club.		Sanitas Residencial: Arturo Soria "Club Residencial" y Puerta de Hierro". Grupo Ballesol: "Francisco de Rojas". Sanyres Senior Resorts. Sar Quavitaie.	
	**DIVERSIÓN/FELICIDAD	Chronos Club.	Caroli Health Club.		Centro municipal de mayores "Blasco de Garay".
	RELACIONES INTERGENERACIONALES	Chronos Club.			
	CAPITAL SOCIAL E INTELECTUAL	Chronos Club.			Centro municipal de mayores "Blasco de Garay".
	ACTIVIDAD FÍSICA/ DEPORTE	Club de Campo Villa de Madrid. La Herrería Club de Golf. Golf La Moraleja. Club de Tenis Mirasierra. Real Club Puerta de Hierro. Chronos Club.	Príncipe Sport´s. Caroli Health Club. Reebok Sport Club.	Grupo Ballesol: "Francisco de Rojas".	Centro municipal de mayores "Blasco de Garay".
	SOCIAL	Club de Campo Villa de Madrid. La Herrería Club de Golf. Golf La Moraleja. Club de Tenis Mirasierra. Real Club Puerta de Hierro. Chronos Club.	Príncipe Sport´s. Caroli Health Club. Reebok Sport Club.	Grupo Ballesol: "Francisco de Rojas". Sanyres Senior Resorts. Sar Quavitaie.	

**Concepto integral que incluye salud, capacidades físicas, cognitivas, psicológicas; necesidades afectivas, emocionales etc.*

***Tiene que incluir ambos atributos, no solo un componente social existente en la mayoría de los competidores aunque en general con mucha menor presencia que en [Chronos Club](#).*

****No se ha incluido en la Matriz los rangos de edad hacia quien va dirigido cada competidor; los únicos dentro de los especializados en 3ª edad que también se dirige a personas desde 55 años es Sanyres Senior Resorts y Sar Quavitaë.*

***** Es importante resaltar que solo algunos de estos competidores (como se aprecia en el análisis de competencia) tratan de dirigirse como objetivo principal al mismo público objetivo en el ámbito geográfico que [Chronos Club](#).*

#Solo en lo referente a la Actividad Física y salud; no integra otros ámbitos como el cognitivo por ejemplo.

Como se puede apreciar en la declaración de posicionamiento anterior, el posicionamiento de [Chronos Club](#) es único, no hay ningún competidor de ninguna categoría que tenga un posicionamiento igual.

Ninguno de nuestros competidores tiene un posicionamiento basado en un concepto realmente holístico, integral , que tenga en cuenta todas las necesidades de los socios, y no solo una parte de ellas.

Es importante señalar que muchos de los competidores a los que hemos incluido en el atributo holístico en realidad solo tienen un concepto integral limitado a una especialidad de la salud, por lo que no es realmente holístico; pero aún así hemos querido tener en cuenta esta característica importante de nuestros competidores.

B.3.5. Declaración de propuesta de valor

El término propuesta de valor proviene de los estudios sobre estrategia empresarial en los que se habla del concepto “mezcla única de valor” como podemos apreciar en la siguiente frase de Michael Porter:

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor”

Michael Porter

La propuesta de valor es esa mezcla única de productos, servicios , beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la transforman en una oferta diferente en el mercado. El posicionamiento estratégico es tomar una opción frente al mercado (clientes) y la competencia por anticipado, y definir cómo quiero ser y cómo espero que el mercado me perciba. Significa además saber que no quiero ser y que no debo hacer.

Los estudios sobre propuestas de valor tratan de precisar con todo rigor las preguntas:

¿ Por qué mi cliente es el mío?

¿ Cual es la razón que hace que el cliente permanezca conmigo frente a otras opciones del mercado?

Por tanto para la construcción de nuestra propuesta de valor partimos de tres grandes preguntas:

¿Cuáles son las motivaciones de compra de nuestro cliente y qué lo hace permanecer con nosotros como proveedor de servicios y con nuestra marca?

¿Qué esperan nuestros socios (prospect en la fase de desarrollo) de nosotros como propuesta de valor? Habrá que preguntarse también en la fase de desarrollo como nos perciben realmente.

¿Cual es la importancia en el tipo de relación con nuestros clientes, personalizada o masiva que dispongamos dentro de nuestra propuesta de valor?

Lo que buscamos con la definición de la propuesta de valor es la mezcla única de valor que concilie los intereses de Chronos Club y nuestros socios ya que se establece una relación de intereses mutuos y recíprocos.

Propuesta de valor Chronos Club

Al definir la propuesta de valor, la esencia del proyecto, hemos pensado en alguien real, que forme parte del público objetivo al que nos dirigimos, en este caso en mi madre: mi madre tiene ya una cierta edad y a pesar de un problema concreto de salud que no le supone dependencia es una persona muy activa, deportista, vital, alegre y social.... cuando pensaba en como quería que fuera este club, pensaba en cómo sería el club de mis sueños para mi madre, que me gustaría que le ofrecieran , que beneficios le aportaría, como me gustaría que la trataran... que realmente ella, su salud y su felicidad fuera tan especial e importante para el club como para mí.

Siguiendo este proceso de definición de nuestra propuesta de valor queremos hacerles partícipes de los atributos y sensaciones que tuvimos durante el proceso de creación de este concepto, del proyecto y su propuesta de valor:

Así, a través de nuestra nube de ideas podrán formar parte de la elaboración del proyecto



Lujo



Innovación



Personalización



Tu Tiempo



Vida



Salud



Felicidad



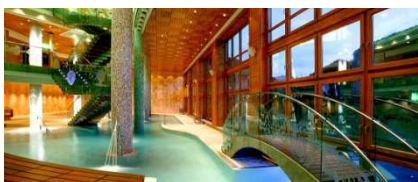
Mentores



Relaciones Sociales



Ilusión



Experiencias



Aprendizaje



Actividad Física



Juventud



Calidad



Diversidad



Te escuchamos



Valor



Aprovechar tu tiempo.



Deporte



Juntos



Superación



Prevención



Reto



Juego



Recompensa



Sensación

Cambiamos de forma revolucionaria el concepto de “centro de día” convirtiéndonos en un exclusivo centro social de ocio y salud para Séniores de éxito con baja o ninguna dependencia. Estamos comprometidos con el desarrollo del capital social e intelectual de nuestros socios.

Tal y como se ha especificado en la parte estratégica los principales objetivos del centro son la satisfacción plena de las necesidades de sus usuarios y la prestación de una atención personalizada y de alta calidad sobrepasando las expectativas del socio.

Queremos dar al socio una experiencia de usuario realmente única.

Chronos Club ofrece una serie de servicios relacionados con el ocio y la salud para personas jubiladas, pero el socio no está limitado por los servicios ofertados, sino que puede acceder a cualquier servicio no incluido que desee, con una oferta económica personalizada dependiente de los costes y el valor añadido; todo es posible para satisfacer a nuestro socio.

Chronos es por tanto un exclusivo club de ocio privado que proporciona un espacio social saludable y activo para que nuestros socios disfruten al máximo de su tiempo libre en un ambiente exclusivo y cercano procurándole todo tipo de servicios relacionado con los dos puntos mencionados anteriormente de forma totalmente especializada y personalizada, adaptándonos totalmente a las necesidades del socio.

Chronos Club nace con una visión innovadora, diferenciándonos de los centros de día habituales imbuidos de un ambiente hospitalario, donde en muchas ocasiones se trata simplemente de dar un espacio donde mantener a las personas atendiendo sus necesidades básicas (vitales, medicas, alimentarias...) y solo facetas de ocio de mínima actividad o pensadas para mayores con grandes limitaciones físicas, cognitivas... mientras sus hijos están en el trabajo para convertirnos en un Club Privado de Ocio para personas Jubiladas que quieren disfrutar de su tiempo en compañía y de de una forma activa, saludable y divertida en un ambiente exclusivo en donde seguir desarrollando sus capacidades físicas, cognitivas, emocionales, afectivas, psicológicas, de autoestima y sociales incluyendo todos los aspectos englobados en el campo de la salud en su acepción más amplia.

Se trata no solo de mantener sino también de mejorar su salud a través de las actividades de ocio social. Es un concepto holístico donde se presta atención al conjunto de sus necesidades sociales, afectivas, emocionales, cognitivas, físicas, psicológicas....no limitándonos a cubrir simplemente las necesidades más básicas y mediante profesionales altamente cualificados, con verdadera vocación y pasión por su trabajo, vitales y optimistas.

En **Chronos Club** creemos firmemente y queremos transmitir a nuestros socios que la actividad y las relaciones sociales no tienen porque terminar ni disminuir al llegar a la jubilación o a determinada edad, muy al contrario es una oportunidad para disfrutar de una 2ª juventud donde disfrutar de su tiempo con pasión, manteniendo un alto grado de actividad que repercuta positivamente en su salud, su independencia, sus capacidades cognitivas y habilidades sociales y colaborando en retrasar al máximo el proceso del envejecimiento en su sentido más amplio.

En síntesis lo que nos diferencia y nos hace únicos en nuestra propuesta de valor es:

- Concepto diferenciado: Frente a Centro de día: exclusivo centro social de ocio y salud para Séniores.
- Concepto Holístico dirigido al bienestar global del socio (Social, Ocio, Actividad física y Salud, Bienestar, Capacidades y habilidades Físicas, Cognitivas, Psicológicas, necesidades emocionales, afectivas...
- Amplio abanico de servicios especializados frente a nuestros competidores que ofrecen un reducido número de servicios.
- Oferta de servicios no limitada por los servicios establecidos, abierta a las necesidades y peticiones del socio.
- Marca, comunicación y personalidad del club en línea con los estilos de vida de los socios.
- Exclusividad y discreción.
- Máxima profesionalidad y especialización.
- Personal (empezando por los socios fundadores) muy profesional y cualificado con vocación y pasión por esta actividad.
- Máxima personalización y excelencia en el servicio.
- Atención al socio: Atención excelente y cercana con personal con las actitudes, aptitudes, cualificación y formación interna necesaria para prestar esta atención de forma individualizada.
- Ocio activo y divertido.
- Fomento de las relaciones intergeneracionales y actividades de nuestros socios con niños y jóvenes para conservar y alimentar el “niño que aún llevamos dentro”, aprovechando el capital social e intelectual de nuestros miembros.
- En última instancia (y aunque no se haya definido así en el concepto Misión de la parte estratégica por un concepto demasiado ambiguo y amplio) nuestra misión es ayudar a nuestros socios a alcanzar su máximo potencial de calidad de vida, longevidad y felicidad

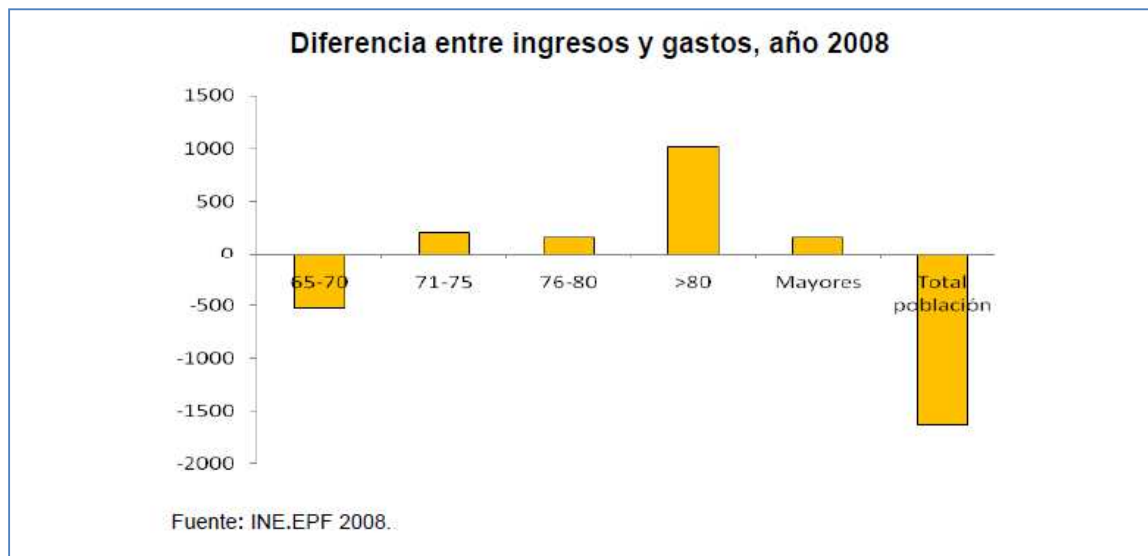
Statement Propuesta de Valor

“Contribuimos a mejorar la calidad de vida, longevidad y felicidad de nuestro socio a través de un ocio divertido, activo, saludable, social y personalizado en un ambiente exclusivo, cercano y amable así como a mantener y desarrollar ese espíritu joven que caracteriza a muchos de nuestros socios.”

B.4. Segmentación del mercado y elección del público objetivo:

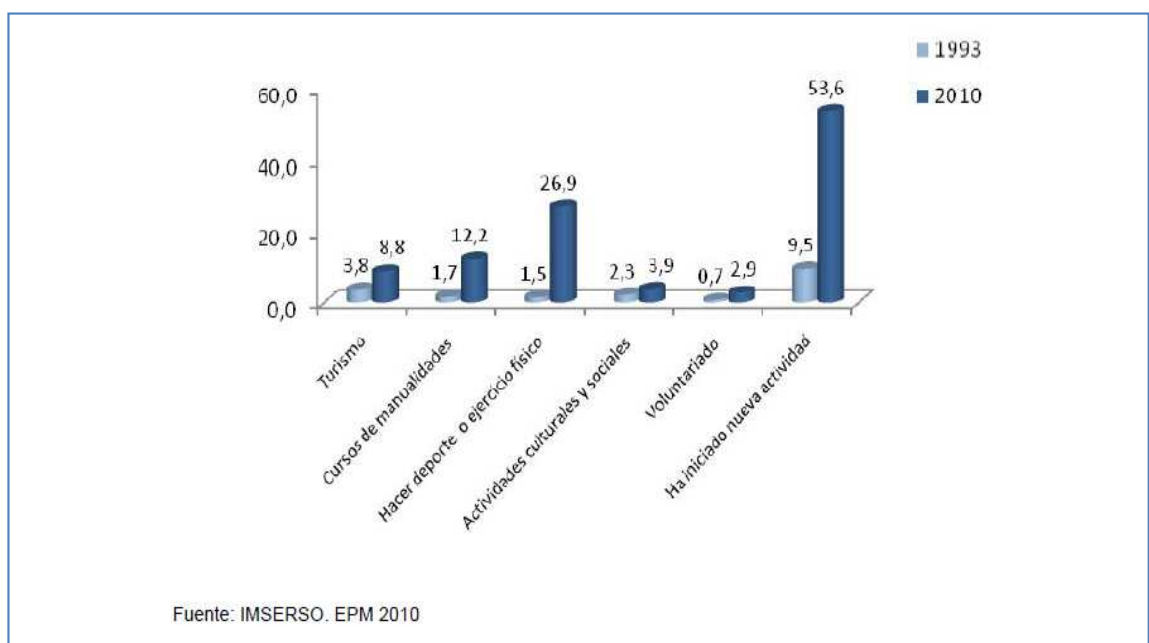
B.4.1. Comportamiento de compra del consumidor:

Inicialmente analizamos la capacidad económica de las personas mayores.



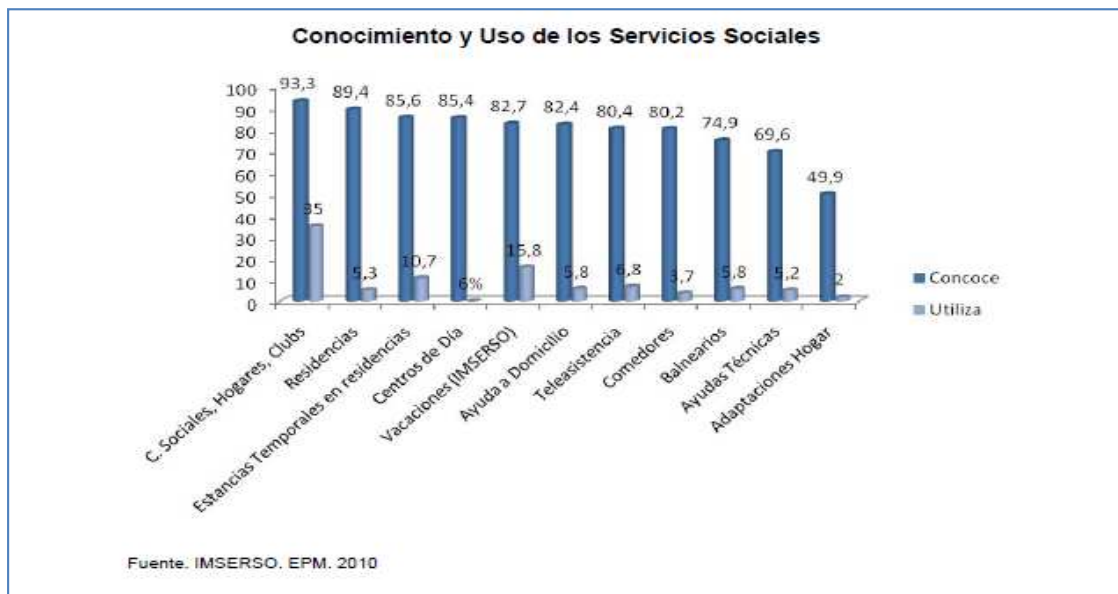
Como podemos observar se deducen niveles de ahorro de las personas mayores muy superiores a los del resto de la población que tienen un saldo neto negativo.

A continuación observamos el % de tiempo que dedican a las distintas actividades:



Se puede apreciar un claro incremento de las actividades más sociales que implican salir y relacionarse (asistencia a centros de mayores, a espectáculos, cafeterías) o cuidado de la salud a través de la realización de alguna actividad física; es decir un envejecimiento cada vez más activo.

Por último observamos el conocimiento y utilización que hacen de los distintos servicios sociales existentes a su disposición:



Podemos concluir por tanto que las personas mayores tienen una mayor capacidad de gasto, y tienden a comportarse de una manera cada vez más activa, cuidándose para ser independientes y autónomas el mayor tiempo posible, demandando espacio y voz social y consumiendo en su gran mayoría y como primera opción Clubes sociales, hogares y Clubs, categoría en la que se encuentra Chronos Club, siendo por tanto un comportamiento de compra favorable.

Además la población mayor de 65 años alcanzó el 1 de Enero en términos relativos el 16,7% de la población total Española, además en los dos distritos considerados estratégicos y muy cercanos a nuestro centro se acumula el 32,8% del total de la población entre 55 y 80 años de todo el municipio de Madrid, elemento clave en la selección de la ubicación.

Secuencia de experiencia de usuario



Secuencia de compra:

1) Conocimiento e influencia:

Tendrá que oír hablar de nosotros para poder plantearse la opción de venir a conocernos.

Para lograr este conocimiento realizaremos acciones de comunicación tratando de dirigirnos principalmente a los distritos de Chamberí y Salamanca.

También podemos utilizar prescriptores, realizar acuerdos con otras marcas y tratar de que haya conocimiento a través del “Boca a oreja” o “Boca a boca”.

La forma en la que podemos incidir en que la decisión sea positiva, incitar a la acción y venga a vernos es acertar en la comunicación dirigido a su perfil demográfico y sobre todo de estilos de vida, crear buena imagen de marca y buena reputación, además de contacto directo donde poder explicarle de primera mano nuestra oferta de valor e invitarle a conocer nuestro Club, pudiendo tener ventajas especiales sobre todo en las primeras etapas.

Además deberemos proporcionar una experiencia de usuario a nuestros socios y a los socios potenciales coherente con la oferta de valor, única y exclusiva.

Este punto se detallará con más profundidad en el apartado del Marketing Mix “Promoción”.

2) Visita al Club:

Ya hemos conseguido moverle a la acción y que llegue al Club.

Esta fase es clave y en ella el objetivo principal es conseguir que, si no se hace socio directamente se cite (momento de la verdad) para una valoración inicial que nos permita evaluar al socio potencial, conocerle mejor, permitirle que tenga una primera experiencia de usuario tratando de que sea excelente y hacerle una oferta lo más personalizada posible (mediante actividades....) con la intención de que en esa fase se produzca el momento de compra.

3) Valoración inicial:

Es una oportunidad clave para obtenga una primera experiencia de usuario; es el momento de la verdad principal, el momento de comprar; hay que tratar que se haga socio antes de salir del club (siempre sin ser una venta agresiva en ningún aspecto; no debe percibir la venta, debe experimentar el deseo de compra).

Para ello hemos de cuidar al máximo su experiencia en el club, recopilar información que nos permita conocer cuáles son sus necesidades y sus barreras de entrada y hacerle una propuesta personalizada adaptada a estas necesidades, ayudándole a superar o solucionar estas barreras de entrada; siempre con un corto límite temporal para que no se “enfrie la compra”.

En esta ocasión puede que se realice o no la compra, en caso positivo el siguiente paso nuestro sería la fidelización del socio; de lo contrario pasaríamos a la siguiente fase.

4) Contacto recordatorio:

Pasado un tiempo prudente, pero corto, nos ponemos en contacto con el socio potencial (siempre con el permiso obtenido en la fase anterior y de la forma en que nos haya indicado le parece más adecuada al socio) con el objetivo principal de “recordarle que existimos”, recopilar información, comprobar si hay alguna barrera de entrada que no hemos detectado en la fase anterior y, en definitiva, adecuarnos a sus expectativas facilitándole al máximo la realización de la compra. En caso de que no se hiciera socio en un periodo breve de tiempo, sería considerado, salvo información contraria, un “Cold Prospect” y se realizarían acciones específicas.

5) Fidelización:

Ya hemos conseguido que el cliente potencial se convierta en socio; nuestra misión principal ahora es sobrepasar sus expectativas y fidelizarle. Se trata esta temática con mayor profundidad en el apartado “CRM”.

6) Mejora de la experiencia de usuario y venta incremental y cruzada:

Una vez se ha conseguido fidelizar al socio y sobrepasar sus expectativas se pueden llevar a cabo acciones destinadas a incrementar la venta a este socio o venderle cosas relacionadas con lo que ya consume; es esencial que siempre sea una venta realmente destinada a mejorar su experiencia en función de sus necesidades y deseos; tratamos de mantener una relación prolongada (tanto como se pueda) con el cliente, no queremos una relación transaccional.

Definición detallada del segmento:

Socio Demográfica:

Hombres y mujeres de 55 a 80 años; en general con domicilio en el distrito de Chamberí o Salamanca y con un nivel adquisitivo y cultural medio-alto, alto.

Educados.

A pesar de estar jubilados disponen de un nivel de renta elevado.

Ninguna o baja dependencia; ninguno de nuestros socios sufre ningún tipo de dependencia que pueda suponer necesidades especiales, son personas que mantienen plenamente sus capacidades físicas, psicológicas y cognitivas.

Dentro de nuestro perfil de socio podemos encontrar dos clasificaciones:

- Profesional de éxito jubilado que quiere mantener un nivel de actividad elevado y disfrutar de su ocio realizando distintas actividades y conociendo gente en un club social cercano a su domicilio en un entorno exclusivo, agradable, personalizado y especializado; con un alto grado de preocupación por conservar sus actitudes y aptitudes cognitivas, físicas y psicológicas (salud).
- *personas que nunca ha trabajado o hace mucho tiempo que no trabaja, pero que ha desarrollado una vida activa y con las mismas inquietudes y necesidades que el profesional de éxito descrito anteriormente y quiere disfrutar de su tiempo de ocio con personas de su rango de edad y su misma vitalidad.

(*Por su edad actual proceden de un tiempo social donde era más habitual que en el momento contemporáneo que solo trabajase uno de los cónyuges.)

Además se distinguen dos segmentos dentro de nuestros socios:

- Con pareja: que pueden decidir acudir a nuestro centro con su pareja o sin ella.
- Singles: Socios sin pareja ya sea a causa de un divorcio, separación, viudos....

Asimismo puede haber socios con hijos y sin hijos y con nietos y sin nietos; la existencia de nietos puede influir más en el comportamiento de nuestro socio si este le dedica una parte elevada de su tiempo a disfrutar de su compañía.

Es importante esta clasificación ya que incidirá en la forma de realizar la comunicación dependiendo de a quién nos dirijamos (a pesar de que sus intereses y estilos de vida sean similares) y también puede influir en determinados servicios, como por ejemplo las actividades dirigidas a los singles...

Hemos analizado problemas que pueden surgir al definir nuestro público objetivo como de baja o nula dependencia.

El principal problema al que hacemos frente es que, si tenemos éxitos, a largo plazo (8, 10 años) es posible que algunos de nuestros socios pasen de ser no dependientes a ser dependientes, con lo que ya no encontraría satisfechas sus necesidades en nuestro centro y tendría que ir a otro con la consiguiente problemática; los amigos se quedan el club...

Aunque es un tema que, por su largo horizonte temporal no será analizado en este proyecto que es a menor plazo, si queremos plantearlo y barajamos dos opciones que se concretarán según las circunstancias del momento en que se dé esta circunstancia.

1) Acuerdo con otra/s entidades con un posicionamiento (exclusividad) similar para que nuestros socios vayan a estos centros especializados en personas dependientes.

Para nosotros es positivo ya que ayudamos a nuestro socio en un momento difícil, acompañándole en el proceso y consiguiendo mejores condiciones y para nuestro "partner" es muy positivo porque gana clientes en ese momento e imagen de marca y conocimiento entre nuestros clientes actuales, en caso de que dejen de ser independientes en algún momento. Sería conveniente realizar estos acuerdos con entidades cercanas y que no sean competencia directa; es decir que no den un servicio también especializado en personas no dependientes.

2) Transformas esta amenaza en una oportunidad y, si hemos tenido éxito durante los 10 primeros años y empieza a haber una base de clientes que necesitan otros servicios y atenciones más alineados a la dependencia abrir un nuevo centro cercano para poder captarles y darles un servicio adecuado a sus nuevas necesidades, siendo para nosotros una buena oportunidad de crecer.

Estilos de vida:

Nuestros socios son Séniores con “éxito” social (ya sea por sus logros profesionales o por su Status socioeconómico) vitalistas, llenos de energía con ganas de vivir y disfrutar de la vida.

Son extrovertidos y para ellos el ocio no es solo estar sentado en un sillón jugando a las cartas con amigos. (aunque también pueda gustarles).

Son personas “Status oriented” que buscan el reconocimiento social entre sus grupos de referencia, se preocupan poco por el precio independientemente de su nivel económico, edad, sexo u ocupación. Les mueven inquietudes aspiracionales siendo para ellos la exclusividad un factor importante; poder disfrutar de bienes y servicios que solo están al alcance de unos pocos.

Les gusta relacionarse con personas de su “status”, son exigentes y disfrutan de “la buena vida” siendo para ellos la calidad un factor esencial pero sin conformarse con que se refleje solo en el servicio o producto, ya que todo lo que rodea a este servicio, la atención, personalización, comunicación, diseño...debe estar imbuido del mismo grado de calidad.

Son exigentes, les gusta “la buena vida”, “disfrutar de la vida” ; Valoran extremadamente la satisfacción de sus necesidades siendo leales a la marca una vez han disfrutado de sus bienes y servicios y se ha posicionado adecuadamente en su mente, pero mantienen el nivel de exigencia, prestan atención a los detalles y en general perdonan poco los errores, especialmente si se producen en la atención, el trato que reciben. También valoran enormemente un altísimo grado de discreción.

En muchos casos han disfrutado una vida muy activa y debido a la jubilación u otros factores (viudedad, separación, amigos que dejan de compartir su nivel de actividad?, gustos...) se dan cuenta que el nivel de actividad en su vida diaria ha decrecido mucho y pretenden recuperarlo, para disfrutar de su ocio de una manera activa y para conservar intactas sus capacidades físicas, cognitivas, psíquicas y sus habilidades sociales, manteniendo así su equilibrio emocional y una vida plena, feliz y saludable. Además disfrutan de mucho tiempo libre, que para muchos de ellos es una experiencia novedosa debido a su activa ocupación profesional anterior.

En muchas ocasiones tienen un alto grado de preocupación por mantener sus capacidades físicas, psicológicas y cognitivas así como sus habilidades psicosociales, su nivel de actividad previo a la jubilación y disfrutar de una vida plena a través del ocio, las relaciones sociales y la actividad física.

En definitiva quieren disfrutar de su tiempo de una manera activa y social, disfrutando de un servicio exclusivo de altísima calidad, especialización y personalizado convirtiendo su tiempo de ocio en un oasis de felicidad y tratando de mantener su estado de salud y energía el máximo tiempo posible.

Definición de Usuarios, compradores y Prescriptores.

Usuarios:

El usuario se ha descrito anteriormente en el perfil socio demográfico y por estilos de vida.

Es la persona que disfruta el servicio de forma directa:

Hombres y mujeres de 55 a 75 años con un nivel socioeconómico medio-alto o alto.

Compradores:

La compra puede realizarla el usuario, su pareja, sus hijos e incluso podría darse la situación de que la realizarán los nietos, aunque seguramente de manera muy excepcional.

Prescriptores:

Puede haber dos tipos de prescriptores: Naturales y por acuerdos de marketing con otras marcas.

Naturales:

La pareja, los hijos, los nietos y amigos de cualquiera de ellos. Los hijos pueden ser prescriptores determinantes en algunos casos.

Prescriptores:

Los prescriptores no naturales (hijos, nietos, amigos...) son las diferentes marcas con las que hemos llegado a acuerdos para obtener ventajas reciprocas que, como parte del acuerdo, nos recomiendan a sus clientes.

Estos acuerdos están definidos detalladamente en el Marketing Mix: Product.

B.5. Objetivos del próximo año

Pack	Cuota Inicial	€/mes	Horario	Capacidad máxima (Nº packs)	% Capacidad máxima centro	Ingresos (100% capacidad)	Objetivo 1er año	Objetivo 2º año	Objetivo 3er año
<i>Sunrise Gold</i>	1800	450	Mañana	30	30%	216.000,00	20	27	30
<i>Sunset Gold</i>	1800	450	Tarde	30	30%	216.000,00	20	27	30
<i>Platinum</i>	1800	800	Todo el día	40	40%	456.000,00	27	35	40
				100	100%	€ 888.000,00	€ 595.800,00	€ 787.800,00	€ 888.000,00

Los objetivos del primer año son:

1ª Fase: Pre-apertura

- Generar conocimiento de Marca.
- Identificación de socios potenciales.
- Generar contactos.
- Captación (venta) de 30 socios: 12 Platinum, 9 Sunrise Gold y 9 Sunset Gold de forma directa o a través de los objetivos anteriores.
- Mantener el contacto necesario con el socio durante el proceso de apertura del Club e informarle una vez esta se produzca.
- Gestionar adecuadamente la experiencia de espera del socio para disminuir el riesgo de “insatisfacción” durante este periodo y convertirlo en una experiencia positiva.

2ª Fase: Apertura:

- Generar conocimiento de Marca.
- Identificación de socios potenciales.
- Generar contactos.
- Conversión del mayor número posible de contactos a visitas al Club.
- Conversión de estas visitas en citas para la valoración inicial.
- Captación (venta) de 37 socios: 15 Platinum, 11 Sunrise Gold y 11 Sunset Gold de forma directa o a través de los objetivos anteriores (Total objetivo primer año 67 socios: 27 Platinum, 20 Sunrise Gold y 20 Sunset Gold).
- Crear conocimiento del socio.
- Gestionar la experiencia en el club de los socios para sobrepasar sus expectativas y convertirla en una experiencia única.
- Fidelización de los socios existentes. Objetivo clave.

Para la consecución de estos objetivos se desarrollaran planes de acción detallados en el siguiente punto.

B.6. Marketing Mix (4Ps) y planes de acción: estrategias y tácticas

B.6.1. Estrategias de creación de valor: Producto y Precio.

B.6.1.1 Producto.

	GOLD (Sunrise Gold/ Sunset Gold)	PLATINUM
*TIEMPO	Mañanas o tardes; incluye asistencia fines de semana en el mismo horario de mañana o tarde.	Todo el día.
*ACTIVIDADES	Máximo 5 semanales y descuento del 5% en las actividades extra + 1 actividad de pago mensual diferente cada vez.	Todas las actividades que quieran dentro de las 10 o 15 que establezcamos y descuento del 10% en las actividades extra (de pago) + nutricionista/fitoterapeuta + 2 actividades mensuales de pago gratuitas (diferentes cada mes)
ALIMENTACIÓN	Bebidas no alcohólicas y tentempiés.	Sin límite bebidas no alcohólicas y tentempiés y una comida de catering diaria.
#PRECIO MES	€ 450	€ 800
ANUALIDAD	€ 1.800	€ 1.800

*Si lo desean pueden hacer más actividades pero realizando el pago correspondiente.

*1: Elección del horario (mañana/tarde) por adelantado, cualquier cambio previa confirmación de disponibilidad; el socio solo puede asistir en el horario elegido, salvo en las actividades de pago, que podrá asistir siempre y cuando haya disponibilidad.

*2: *100 socios máximo:

-30 socios máximo Sunrise Gold

-30 socios máximo Sunset Gold

-40 socios máximo Platinum.

Total: 100 socios máximo y tres listas de espera diferentes.

Una vez alcanzado el cupo máximo de socios en cada una de las modalidades habrá una lista de espera para cada una de ella sin que se pueda dar de alta nadie hasta que haya una baja; según la demanda (número de personas en lista de espera) se podrán incrementar los precios siempre adecuándose a la oferta de valor que realizamos y la percepción del socio.

El orden en la lista de espera no depende solo de el orden de inscripción sino que se tendrá en cuenta:

Salud.

Grado de dependencia.

Personalidad: Gustos, intereses, nivel de actividad....

Recomendaciones de socios actuales.

En definitiva queremos generar una comunidad unida dentro de nuestro club y por tanto, cualquier característica que consideremos puede influir positiva o negativamente en el “clima” será tomada en cuenta también a la hora de admitir a los socios.

Otros productos adicionales

- Bonos de 1 , 5, 10 y 20 sesiones.
- Actividades extraordinarias, personalizadas....
- Viajes: Se puede incluir a personas que no sean socias cuando nos interese acentuar aún más el comportamiento social, o singles...
- Tratamientos de belleza: Socio y cliente externo.

Actividades

*Actividades en el club incluidas	Actividades fuera del club incluidas	Actividades en el club no incluidas	Actividades fuera del club no incluidas	Viajes
Pilates colectivo.	Swing golf.	Entrenamientos personales.	Torneos de golf/ Juego en campo.	Mismo día. (Excursión + Comida)
Talleres informáticos, tecnológicos, redes sociales, juegos online....	Visitas museos.	Clase individuales, parejas o grupos muy reducidos(Pilates, Tango, bailes de salón, lo que sea.)	Paracaídas (previo chequeo médico y físico). (Publicity)	Fin de semana
Fitness (Gimnasio)	Tour Madrid Cultura.	Fisioterapia	Teatro.	Semana entera.
Tai-chi colectivo.	Tour Madrid naturaleza (sierra...)	Tratamientos.	Tour Madrid Gastronómico.	15 días.
Yoga colectivo.	Tour Madrid Baile.	Quiromasaje.	Hipoterapia (Terapia con caballos , de manera preventiva)	1 mes.
Artes Marciales adaptadas colectivo.	Animación diurna.	Acupuntura.	Natación.	Nacionales.
Chequeo médico mensual.	Animación nocturna.	Reflexología.	Aquaerobic	Internacionales.
Estiramientos y relajación colectivo.	Mañanas/tardes singles.	Reflexoterapia.	Disco Singles y también parejas.	
Gap colectivo. ----- Películas en el centro	Programa mentoring (hacen de mentores a jóvenes..) Los jóvenes a ellos en temas de internet.	Nutricionista.	Bailes Singles y también parejas.	
Abdominales colectivo. ----- Movilidad articular.	Programa niños. (charlas en guarderías, talleres con niños...	Homeopatía.	Todo tipo de competiciones.	
Psicomotricidad Colectivo.	Shopping Day woman	Reiki.	Cine + Cena	
Juegos de mesa, ajedrez, Bridge.....	Shopping Day Man	Estilista.	Balneario.	
Bailes de salón (Grupos)	Mix Shopping day (general/parejas/ single)	Coaching.	Spa.	
Tango Colectivo.. Role plays: desafíos, enigmas, competiciones intelectuales.....	Horticultura (autoestima, utilidad..)	Fitoterapeuta	Clases o pilotaje (acompañado) de avionetas.	
Desarrollo Cognitivo Colectivo.	Prueba de conducción de coches exclusivos.	Masaje deportivo.	Padel	
Risoterapia.	Patínaje sobre hielo colectivo.	Terapia ocupacional individual.	Rafting	
Talleres emocionales.	Senderismo.	Atención psicológica individual.	Coaching	
Talleres manuales.	Dibujo de paisajes colectivo.	Tratamientos de belleza.	Carreras con coches exclusivos en el circuito del jarama.	
Taller textil.	Cines de verano.	Podología.	Personal Shopper.	
Talleres masajes, expresión corporal, Reiki, nutrición, maquillaje....	Excursiones y orientación.	Clases individuales de idiomas.	Belleza y estilismo (para hombres y mujeres).	

*Algunas pueden realizarse fuera cuando hace buen tiempo (Tai-chi, risoterapia, pilates en el retiro... si los socios lo prefieren).

*Todas las actividades que puedan tener riesgo o intensas previa autorización y chequeo médico y físico. (Las actividades no de pago son las incluidas en la cuota, si el socio desea realizar más cantidad de actividades de las que le corresponde según su paquete lo deberá pagar aparte.)

B.6.1.2. Precio.

1800 euros anuales (pago anticipado cada año) + la cuota mensual de cada modalidad indicada en el cuadro anterior.

Precio Anual Total: Anualidad + Mensualidad x 12 meses.

Gold	Platinum
€ 7.200	€ 11.400

100 miembros máximo:

60 Gold y 40 Platinum = $(60 \times 7.200) + (40 \times 11.400) = 888.000$ euros cuando se alcance el objetivo máximo de socios.

Es decir, una vez tuviéramos el club a máxima capacidad ingresaríamos 888.800 euros anuales + viajes+ bonos y actividades extra.

B.6.2. Estrategias de entrega de valor: Distribución.

Hay dos fases:

- 1) Antes de la apertura del club.
- 2) Después de la apertura del club.

En ambas fases el Director General se encargará de realizar acuerdos con otras marcas para obtener ventajas mutuas, acuerdos que se detallan en el punto 4 del Marketing Mix: Promoción.

Durante los primeros tres años los dos principales objetivos serán la captación y fidelización de los socios, mientras que a partir del cuarto año, si se consigue el objetivo y se cierran las listas de espera el objetivo es gestionar adecuadamente las listas de espera y fidelizar al socio; también son importantes la construcción de una marca solida, bien posicionada y notoria.

- 1) Antes de la apertura del club:

La distribución se realizara de manera directa; el Director General realizara la labor comercial fuera del centro (ya que aún estará en reformas...), alquilara una oficina exclusiva por horas cuando le sea necesario para reunirse con socios potenciales... realizará una labor de prospección proactiva identificando a nuestro público objetivo y acercándose a él para la venta. También tratará de dirigir a los prescriptores naturales descritos anteriormente.

La distribución se realizará también mediante prescriptores a través de acuerdos que se detallan en el punto 4 del Marketing Mix : Promoción y mediante la oferta informativa online en nuestra página web.

Como hemos detallado en los objetivos del primer año durante estos 4 meses el objetivo principal es captar un mínimo de 30 socios en cuatro meses antes de la apertura; también es un objetivo importante crear notoriedad y conocimiento de marca así como obtener el posicionamiento deseado.

2) Después de la apertura del club:

La venta se realiza de forma directa en nuestro club mediante las visitas guiadas en el centro y las valoraciones iniciales a los socios potenciales.

Se mantienen y desarrollan los acuerdos de Marketing con otras marcas.

El objetivo de venta en esta fase en el primer año es captar al menos otros 37 socios y aumentar el conocimiento y notoriedad de la marca.

Para ello el Director General realizará visitas guiadas a los socios potenciales cuyo objetivo fundamental es la conversión en socios y sino , al menos, la captación de información y consecución de una cita para la valoración inicial del socio, que es una gran herramienta y oportunidad de venta.

La valoración inicial consta de tres partes:

1) Entrevista en profundidad con el socio potencial para conocer todas sus necesidades, intereses, gustos, hábitos, patologías, necesidades dietéticas....

2) Valoración física en la que se miden todo tipo de variables:

Pliegues de grasa cutáneos, densidad ósea, movilidad articular, flexibilidad..

3) Un Zima-test en la zona de belleza (Beauty) para conocer el tipo de piel del socio potencial y valorar cuales son los cuidados y productos más adecuados para él/ella.

Esta valoración tiene dos objetivos fundamentales:

- es una herramienta técnica esencial para la correcta realización de una oferta totalmente personalizada de Actividad Física, tratamientos y actividades y para poder medir la evolución y mejoraría del socio en todos los ámbitos ya que se repite periódicamente para comprobar dicha evolución.

- es una herramienta de venta potentísima ya que permite detectar las necesidades del socio y proponer una solución a estas totalmente personalizadas; además el socio puede conocer la forma de trabajo, el personal, el ambiente del Club y enamorarse del proyecto.

La valoración inicial es gratuita tanto para el socio potencial como para nuestro socio y se podrá ofrecer también a los prescriptores.

Proceso de admisión del socio:

El proceso interno es desconocido para el socio.

La admisión de un socio en el club conlleva un determinado proceso; el club incorpora varias barreras de entrada de manera consciente, que cumplen la función de colaborar en el proceso de captación de los socios más adecuados para el concepto que hemos desarrollado, la oferta de valor y el posicionamiento así como la creación de un ambiente excelente en el club, donde pueda haber heterogeneidad en el grupo pero todos compartan determinados intereses comunes, estilos de vida: activos, vitales, “mentalmente jóvenes”, con ganas de disfrutar, reír en un ambiente exclusivo y cercano...

Para ello hay una primera barrera, el precio elevado y un pago anual por adelantado.

Adicionalmente el socio potencial debe pasar por una valoración inicial, que además de ser una potente herramienta de venta y personalización, nos ayuda a valorar la idoneidad del perfil del “prospect”.

Alineado con las acciones de promoción, trataremos de crecer de forma concéntrica a través de colectivos homogéneos como médicos, pilotos... de forma que en el Club coexistan pequeños grupos homogéneos, dentro de un colectivo heterogéneo y todos con los intereses y estilos de vida recientemente mencionados y reiterados en distintos apartados de este documento.

Evidentemente es un sistema flexible, no cerrado, pero que nos permite gestionar adecuadamente el crecimiento del Club.

Otro factor que debemos tener en cuenta es la búsqueda de un equilibrio entre hombres y mujeres dentro del Club, adaptando nuestra oferta de servicios para atraer por igual a ambos sexos y siendo obviamente muy flexibles.

Este proceso es importante desde el primer momento, desde la preapertura, pero cobra especial relevancia una vez se alcance el cupo máximo de socios y se cierren las listas de espera.

Como ya hemos mencionado, en la lista de espera el orden de entrada no solo depende del orden cronológico de llegada, sino también de todos estos factores, dando gran relevancia a las recomendaciones (amigos, conocidos) de los socios que hubiera en dicho momento en el Club.

B.6.3. Estrategias de comunicación y valor.

B.6.3.1. Promoción:

Siempre deberemos tener en cuenta los registros de la comunicación para dirigirnos a todo nuestro público objetivo según sus homogéneos estilos de vida o diferenciarla hacia un segmento demográfico específico

(Ej./ Hombres sin pareja y con hijos).

También hay que tener en cuenta si nos dirigimos al usuario, a los prescriptores naturales o por acuerdos o a todos al mismo tiempo.

En todas las actividades que vamos a detallar se tendría en cuenta el momento (antes o después de la apertura del Club.

Las actividades dirigidas a la captación de socios tendrán buscarán un impacto local (Chamberí, Salamanca y áreas próximas) mientras que las dirigidas a creación de marca, posicionamiento, notoriedad...buscarán también este efecto local pero también un ámbito mayor.

A) Publicity:

Apariciones en los medios de comunicación de forma gratuita y a menudo en formato noticia (más credibilidad e impacto, minimiza o evita la percepción de publicidad) al despertar el interés de los medios por ser una empresa de nueva creación, participada por jóvenes emprendedores , innovadora (cambia el concepto totalmente ya que no es un centro de día sino un centro de ocio: ver propuesta de valor) y con carácter social (orientado al ocio de los jubilados, su disfrute y felicidad , (Wellbeing), autoestima, la prevención de la salud física, cognitiva, emocional y psicomotriz de nuestros Séniores puede despertar interés.

Además como se detallará en el plan de acción contrataremos una agencia de comunicación (Edelman) en fechas determinadas para gestionarlo.

Una vez abiertos y en funcionamiento se generaría información de interés para los medios con la finalidad de mantener notoriedad y relación con ellos, aproximadamente cada 6 meses: Ej./ Nuevos tratamientos muy especiales, actividades chocantes para esta edad (paracaídas, rafting..) o extremadamente lujosas (se oferta un servicio muy exclusivo y de un precio realmente elevado incluso aunque luego no se venda o muy poco) para generar interés en los medios y apariciones en prensa.

B) Prescriptores y acuerdos:

Acuerdo con Joyería (distrito Chamberí o Salamanca)

Se expondrían determinadas piezas en nuestro Club, acordes al perfil de nuestro socio, de tal manera que pueden comprar en el mismo Club o ir a la Joyería y obtener un descuento y además, distribuidas de la forma adecuada forman parte de la ornamentación.

Además el socio tendría un % de descuento en la compra de cualquier producto de la marca en la tienda con la que se ha realizado el acuerdo.

A su vez, los mejores clientes habituales de dicha joyería (se especifica en la parte operativa la definición de este concepto con distintas variables) disfrutarían del mismo descuento que nuestros socios en la utilización de los tratamientos de belleza (Beauty) e incluso en determinados casos concretos una invitación a los tratamientos definidos por el Club; también tendrían acceso a la posibilidad de realizar una valoración inicial y en los casos así acordados o cuando lo creyera **Chronos Club** conveniente la posibilidad de utilizar las instalaciones y servicios del club durante una semana como si fueran uno de nuestros socios.

De forma genérica no tendríamos excesivamente en cuenta la variable edad, ya que en una fase tan inicial de la creación de nuestro proyecto queremos llegar también a los prescriptores y no solo al cliente final.

Beneficios recíprocos:

Para **Chronos Club** supone:

- Mejora de la experiencia de usuario de nuestros clientes, mediante la obtención de beneficios adicionales como descuento, cercanía en la compra (puede comprar en el Club), ambiente más agradable y exclusivo (ya que forma parte de la decoración siendo gratuito para nosotros).
- Reforzar la imagen de marca, posicionamiento y notoriedad: al vincular nuestra marca con otra bien establecida y con un posicionamiento exclusivo similar al nuestro refuerza la imagen de marca y posicionamiento.
- Notoriedad: al ser visibles y acercarnos al cliente de nuestro “partner” o colaborador de la mano de su marca.
- Generación de contactos con socios potenciales.
- Visitas o tráfico a nuestro Club.
- Posibilidad de captación de nuevos socios.

Para nuestro socio colaborador:

- Mejora de la experiencia de usuario de sus clientes, mediante la obtención de beneficios adicionales como un descuento en los tratamientos de nuestro club, la posibilidad de realizar una valoración inicial, tratamientos gratuitos en casos concretos...
- Notoriedad: visibles y cercanos para nuestros socios, con un perfil muy adecuado para los objetivos de venta del colaborador.
- Generación de contactos.
- Visitas o tráfico a su marca/ tienda: a la marca directamente en nuestro club sin que el socio se desplace siquiera a su tienda.
- Posibilidad de realizar ventas y vinculación con nuestros clientes.

Acuerdo con Campo de golf:

No es tan importante la cercanía del campo de golf en sí como averiguar que % de sus socios se enmarcan en nuestro público objetivo según lo descrito en el apartado “segmentación” y viven relativamente cerca de nuestro Club.

Dos tipos de acuerdo:

I. Patrocinio/Concurso:

Chronos Club patrocina los torneos más interesantes para el cumplimiento de nuestros objetivos.

El patrocinio se realiza mediante un vale para una valoración inicial gratuita (se detalla en producto) y un sorteo (en el que solo puede participar nuestro público objetivo) de:

- Tres vales para tres personas de una semana gratuita en nuestro club.
- Tres tratamientos de belleza diferentes con opciones para hombre o mujer según quien resulte agraciado.
- Tres vales para realizar de forma gratuita una actividad social “de pago” a elegir de entre una serie de posibilidades incluido viajes de hasta un fin de semana acompañados de una persona.
- Además nuestros socios pueden participar en dichos torneos en condiciones especiales o incluso gratuitas si se consigue en la negociación con el colaborador.

Beneficios recíprocos:

Para **Chronos Club** supone:

- Genera una base de datos con la información de todas las personas que han participado en el sorteo con la posibilidad de realizar acciones específicas de comunicación y promoción dentro de los márgenes acordados en el sorteo y adecuadas a las expectativas de los clientes del Club de Golf.
- Mejora de la experiencia de usuario de nuestros socios que están invitados a participar en estos torneos.
- Reforzar la imagen de marca, posicionamiento y notoriedad: al vincular nuestra marca con otra bien establecida y con un posicionamiento exclusivo similar al nuestro refuerza la imagen de marca y posicionamiento.
- Notoriedad: al ser visibles y acercarnos al cliente de nuestro “partner” o colaborador de la mano de su marca.
- Generación de contactos con socios potenciales.
- Visitas o tráfico a nuestro Club.
- Posibilidad de captación de nuevos socios.

Para nuestro socio colaborador supone:

- Mejora de la experiencia de usuario de sus clientes, mediante la posibilidad de ganar uno de estos sorteos.
- Notoriedad: visibles y cercanos para nuestros socios dado que se les invitaría a participar en el torneo, con un perfil muy adecuado para los objetivos de venta del colaborador
- Generación de contactos.
- Visitas o tráfico a su club.
- Vinculación con nuestros socios.

II. Acuerdo preferencial:

Para que nuestros socios participen en las actividades del campo de golf de forma preferencial respecto a otras instalaciones de Golf y con unas condiciones mejoradas.

Patrocinio durante todo el año y en torneos concretos, pudiendo nuestros socios inscribirse directamente en nuestro club a dichos torneos y obtener información en [Chronos](#).

Agencia de viajes:

Dado que ofrecemos entre nuestros servicios a los socios la posibilidad de organizar viajes a medida para sus necesidades, con el resto de los socios, pero también con la posibilidad de incluir amigos externos al Club de los socios, parejas.... e incluso para viajes privados ajenos a las actividades del club, le ofrecemos a la agencia convertirse en nuestra agencia de viajes de referencia para todas nuestras actividades que impliquen la necesidad de viajar.

Se podrán realizar este tipo de acuerdo con varias agencias según la especialización que tengan (ejemplo agencia especializada en viajes en la naturaleza con cercanía a los animales..).

También incluiría condiciones especiales de viaje para los familiares de nuestros socios autorizados, en el caso de que prefieran realizarlo sin nuestra participación.

Los beneficios son claros para ambos:

Para [Chronos Club](#) es una forma ventajosa de cumplir su compromiso con los socios y asegurar un servicio que cumpla con los estándares de calidad de nuestro club y las necesidades de nuestros socios y para la agencia colaboradora es una forma de generar ingresos ya que , al menos en los primeros años, [Chronos](#) no pretende generar ningún margen extraordinario con estas actividades, solo mejorar la experiencia social y de usuario de nuestros clientes y fidelizar al socio.

4. Intercambios con Clubes similares de otras ciudades o países:

Realmente uno de los acuerdos más potentes y beneficiosos exactamente en la misma medida para ambas partes.

Consiste en realizar acuerdos con Clubes similares al nuestro en funcionamiento, posicionamiento, servicio... pero ubicados en otras ciudades o países y que no supongan una competencia directa para nuestro centro por no tener presencia en Madrid.

Además y en la medida de lo posible se buscarán acuerdos con centros que estén ubicados en un hotel 5 estrellas o tengan acuerdos especiales con hoteles de estas características cercanos; de esta manera los socios pueden disfrutar de vacaciones, escapadas....

Los beneficios para ambos son extraordinarios, los socios de ambos pueden viajar y mantener sus actividades, servicios..... Es una gran "excusa" para nuestros socios para aventurarse en una nueva aventura, viaje y permite mantener el nivel de actividad en los momentos que el club pueda verse afectado por la estacionalidad como la época de viajes del verano... manteniendo así la actividad y satisfacción de los socios que continúan utilizando nuestro Club y desean mantener el ritmo de actividad social, conocer gente nueva.... mejora la experiencia de los socios.

Además es una fuente de ingresos adicional en los meses de menor actividad en los tratamientos de belleza, entrenamientos personales....

5. Acuerdos con entidades bancarias:

Alcanzar un acuerdo con una sucursal bancaria ubicada en el distrito de Chamberí o Salamanca, a través del cual se realizan todas nuestras operaciones económicas; además recomendaremos este banco a nuestros socios porque gracias a él es posible que realicemos nuestras actividad y nos ayuda de ese modo a facilitar todas las experiencias que viven en nuestro club.

Nuestros socios tendrían condiciones especiales, negociadas previamente con la entidad.

También se intentaría negociar con la entidad una mejora de nuestras condiciones en caso de que determinado número de nuestros socios se convirtieran también en sus clientes o realizarán operaciones con el banco por un valor superior a x euros, los que se determinarán en la negociación.

El banco por su parte realizará labor prescriptora para nosotros entre un segmento exclusivo de sus clientes, obsequiándoles con tratamientos, valoraciones iniciales gratuitas y distintas opciones, a los que nuestro club , por ser los mejores clientes de esta entidad, les facilitaría condiciones muy especiales.

Beneficios recíprocos:

Para nosotros:

- Mejora de la experiencia de usuario de nuestros clientes, mediante la obtención de beneficios adicionales como condiciones ventajosas y ofertas exclusivas por parte de la entidad.
- Notoriedad: al ser visibles.
- Generación de contactos con socios potenciales.
- Visitas o tráfico a nuestro Club.
- Posibilidad de captación de nuevos socios.

Para la entidad colaboradora:

- Mejora de la experiencia de usuario de sus clientes, mediante la obtención de beneficios adicionales como un descuento en los tratamientos de nuestro club, la posibilidad de realizar una valoración inicial, tratamientos gratuitos en casos concretos...
- Reforzar la imagen de su marca: Nuestra actividad tiene un carácter y espíritu social real, imbuido todo el proyecto en sí mismo por un fuerte sentimiento de Responsabilidad Social Corporativa, tratando de mejora el proceso de envejecimiento de nuestros socios y con la visión de en caso de conseguir un notable crecimiento apoyar también a las personas que no tienen las mismas posibilidades económicas que nuestros clientes; es cierto que en el primer año, la fuerza de estos valores no podrá ser excesivamente percibida por el aún solo incipiente conocimiento de nuestra marca, pero aún así, un centro dedicado a la salud, el ocio.... siempre cuenta con una mejor aceptación en la sociedad de la que tienen los bancos en la actualidad.
- Notoriedad: visibles y cercanos para nuestros socios, con un perfil muy adecuado para los objetivos de venta del colaborador.
- Generación de contactos.
- Visitas o tráfico a su sucursal.
- Posibilidad de realizar operaciones y vinculación con nuestros clientes.

6. Acuerdo con clínicas privadas:

De cualquier especialidad (incluido estética) y general.

¿ Que mejor manera para recuperarse (y luego prevenir) que en Chronos Club? (Por supuesto una vez dispongan del alta médica).

La ventaja es clara para ambos, además de la asociación de marca.... la posibilidad de captar nuevos socios/clientes y mejorar la experiencia de los usuarios, sobre todo para la clínica al proporcionar condiciones especiales y ventajosas a sus clientes en servicios fuera de su ámbito y muy valorados por determinado público objetivo.

Además mejoran su “imagen” al colaborar en la prevención de patologías de forma desinteresada (RSC) al fomentar la actividad que se realiza en nuestro club (Salud integral).

7. Acuerdo con seguros:

Enlazado con lo anterior. Podemos incluso negociar condiciones para que todos nuestros socios tengan un seguro al formar parte de nuestro club con unas condiciones muy especiales. Para la clínica es una buena inversión mejorar las condiciones ya que un socio activo de nuestro club reducirá de forma significativa sus factores de riesgo.

8. Acuerdo con restaurantes:

Una vez al mes organizaremos una convocatoria a una cena de club.

Durante todo ese mes el restaurante (de uno de los dos distritos) elegido promociona nuestro club, al mismo tiempo que nosotros lo promocionamos. Nuestros socios y sus mejores clientes dispondrían de condiciones especiales.

Las ventajas con claras, ellos facturan y se dan a conocer y a nosotros nos promocionan al mismo tiempo que damos el servicio comprometido a nuestros socios y le fidelizamos.

Son acuerdos “fijos” compaginados con todos los acuerdos esporádicos que podamos tener.

9. Acuerdo con una marca de ropa exclusiva:

El equipo **Chronos** viste con los uniformes gratuitos proporcionados por una marca de ropa de prestigio, con la marca visible (pero de forma elegante).

El beneficio para **Chronos Club** consiste en que disponemos de uniformes de calidad gratuitos o a muy buen precio y reforzamos nuestra imagen de marca pudiendo incluso crear notoriedad.

Para la marca de ropa consiste en la promoción permanente que le hacemos de forma gratuita entre un público objetivo que además vive cercano a su tienda; no solo entre nuestros socios sino también entre los socios potenciales que nos visitan, familiares y amigos de los socios que nos visitan o participan en las actividades del club, jóvenes y niños de los colegios, institutos y universidades en donde realizamos actividades intergeneracionales....

10. Acuerdos con colegios, institutos y universidades:

Se negociarán acuerdos con el objetivo de fomentar actividades intergeneracionales que tienen un efecto positivo tanto en nuestros socios como en los jóvenes:

- Programas de Mentoring: nuestros socios mentorizan a jóvenes para ayudarles en su desarrollo profesional de acuerdo con los intereses de estos y las características de los socios y los jóvenes mentorizan a nuestros socios en internet, tecnología... o cualquier otra rama moderna donde sea necesario.

- Torneos deportivos intergeneracionales mixtos (equipos de jóvenes y Séniores mixtos), excursiones....

Son actividades con una gran compromiso social, con numerosas ventajas para ambas partes como el fomento de la RSC, el aprovechamiento del capital social e intelectual de nuestros socios.... con lo que es sencillo realizar este tipo de acuerdos.

La finalidad es realizarlo sobre todo con entidades formativas públicas, priorizando las que estén en zonas con “alumnos” que tengan menores oportunidades, conflictos sociales.... pero nunca con alumnos conflictivos o con comportamiento violento.

11. Acuerdos de gestión funeraria:

¿Cómo te gustaría que tus familiares vivieran ese momento?

Realizaremos acuerdos con la finalidad de gestionar de manera global todas las necesidades de nuestros socios en un momento tan complicado, evitando al máximo que deba realizar ningún tipo de gestión y apoyando (psicólogo...) en todo lo que necesite.

Al igual que los amigos son los que están en los buenos momentos y en los malos [Chronos Club](#) no solo acompaña al socio en los mejores momentos, también estamos con el (si lo desea) en los peores momentos.

Precisamos, que no creemos que va a ser habitual que ocurran este tipo de situaciones; es un servicio pensado básicamente para ayudarles en estas circunstancias excepcionales.

12. Acuerdos de ocio y deportivos:

En la misma línea que los acuerdos con el Club de golf pero personalizando el acuerdo con otros deportes o actividades de ocio, o prestadores de servicios (Ej./ equitación).

C) Adtriboo:

Elaboración de un video corporativo, un video publicitario y una infografía en línea con nuestros valores, posicionamiento etc.

La finalidad es crear una buena comunicación audiovisual y mediante estrategias virales a través de internet y las redes sociales aumentar el conocimiento y notoriedad de marca.

También son herramientas de apoyo en la venta, especialmente en la primera fase, en la que el Club aún no se ha abierto.

D) Street marketing

Objetivo: notoriedad.

Realizar acciones de Street Marketing siempre alineadas con nuestro posicionamiento.

Salto Tamden en paracaídas realizado por una persona mayor de 60 años en el parque del retiro (tras haber obtenido los permisos necesarios del ayuntamiento y/ o la Comunidad de Madrid o del organismo correspondiente); esta acción se realizará en los meses de pre-apertura para crear expectación y conocimiento.

La persona que realice el salto habrá sido seleccionada (tras una entrevista en profundidad, pruebas medicas y la firma de las oportunas clausulas legales de entre los voluntarios que hayan querido participar en la selección y como premio tendrá una cuota anual Platinum gratuita en [Chronos Club](#), un bono de 10 tratamientos gratuitos (pudiendo ceder los que desee a su familia, amigos...), una entrevista en, al menos, un periódico nacional y el privilegio de ser el socio número uno de nuestro club.

Para ello se realizará una campaña de Marketing directo y se buscarán apariciones previas en los medios para captar voluntarios que quieran ser seleccionados y optar a la realización de esta original actividad y a los premios.

Para realizar esta acción promocional contaremos con la colaboración de una agencia de comunicación o de medios, Edelman, que comenzará a trabajar al menos dos meses antes para movilizar a los candidatos, generar expectativa en los medios y conseguir una buena cobertura local y nacional en los medios de comunicación escritos y audiovisuales.

El objetivo es llamar la atención de los medios de comunicación y de las personas que estén en ese momento en el parque, realizando después actividades promocionales e informativas.

En caso de no conseguir los permisos administrativos correspondientes para la realización del salto en paracaídas en el retiro, se buscaría otra ubicación menos conflictiva (en las afueras) o, en último caso se realizará una actividad en el retiro, también deportiva pero menos conflictiva; por ejemplo patinaje y "Skate" por dos personas mayores de 65 años; la preparación de la actividad se realizaría de la misma forma y ganarían los mismos premios, pero una cuota de 6 meses cada uno en lugar de un año.

E) Marketing directo:

Incluye la compra de bases de datos para el envío de mailings (masivo dentro de nuestro público objetivo) y trípticos de altísima calidad (2.000 mil personas) con una invitación en ambos casos a disfrutar de la valoración inicial que incluye el Zima Test (explicado anteriormente y que además contiene un pequeño tratamiento).

El objetivo es darnos a conocer y que los socios potenciales vengan a nuestro club a vivir la experiencia [Chronos Club](#).

F) Publicidad:

En prensa gratuita, local, especializada en cosas que interesen a nuestro público objetivo, guías del ocio....

Se invertirá en la fase previa a la apertura y según su efectividad se decidirá mantener o no

G) SEO en buscadores:

H) Redes sociales en las que esté nuestro público objetivo:

Nunca publicidad; crear un perfil y dotarle de contenido interesante para nuestro público objetivo y/o prescriptores naturales.

La finalidad es conseguir "fans" y participación, pero el principal indicador no es la cantidad de fans, sino la calidad; participación, conversión en visitas al club, socios, innovación.....

B.6.3.2 Estrategia publicitaria (Copy Strategy).

-Publico Objetivo (Target):

Séñiores de éxito. (Por méritos profesionales y/o clase social)

Usuario:

Hombres y mujeres de 55 a 75 años pertenecientes a una clase socioeconómica media-alta o alta a los que les gusta tener una vida activa y ¿muy? social y que no sufren ningún tipo de dependencia o muy baja.

En la comunicación tener en cuenta distintos segmentos:

Jubilados tras una vida profesional activa y de mucho éxito:

Jubilados con pareja y jubilados sin pareja.

Personas que nunca han trabajado (solo un cónyuge trabajaba) :

Con o sin pareja.

Se pueden realizar para el público objetivo general o dirigirse a un segmento concreto.

B.6.3.3. Promesa o Beneficio (Benefit).

Felicidad , salud , bienestar, diversión, exclusividad, reconocimiento, aprecio, atención , juventud...

Nuestra promesa es que disfrutes en un entorno social encaminado a conseguir el mayor grado de bienestar posible a través de una visión personalizada e integral que cuide todos tus aspectos vitales en un ambiente cercano, amable y exclusivo.

“Seguirás siendo **joven**, seguirás siendo **Chroner**”

B.6.3.4 Razón Para Creer (Reason to Believe)

Concepto holístico que integra exclusivos servicios de ocio activo prestando atención de manera integrada y personalizada a las necesidades sociales, emocionales, afectivas, Físicas, psicomotrices, cognitivas y psicológicas de nuestros socios a través de un equipo interdisciplinar muy profesional de altísima cualificación, con vocación y pasión por su trabajo y de las actividades y relaciones entre los distintos socios del club.

B.6.3.5 Personalidad de La Marca (Brand Character)

La personalidad **Chronos Club** está alineada con el estilo de vida de sus socios, activo, dinámico, social, exitoso y humano; cargado de prestigio.

B.6.3.6 Propuesta Única de Venta (Unique Selling Proposition)

Como ya hemos descrito anteriormente con mayor profundidad el público al que nos dirigimos está compuesto de Séniores que, en general, han tenido un elevado grado de éxito, activos, dinámicos y que en muchas ocasiones (cuando han dispuesto de tiempo porque muchos es posible que la vida profesional no les haya permitido disfrutar otras facetas vitales) son personas que han disfrutado una gran cantidad de experiencias vitales.

Además son muy activos y vitales:

“Tu experiencia [Chronos Club](#), porque [sabes](#) que sigues siendo joven”.

B.7 Recursos necesarios para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos; y calendario de actividades de Marketing.

Planificamos abrir en Enero de 2012, realizando acciones comerciales desde el mes de Enero hasta el mes de abril ambos inclusive (4 meses) para captar socios antes de la apertura, con el fin de que nada más abrir las puertas tengamos al menos 30 socios de tal manera que estos o el socio potencial que venga a visitarnos perciba desde el primer día una experiencia social; abriendo además de esta forma en un mes en el que el ratio de altas es más elevado y se puede optimizar el esfuerzo comercial.

En el óptico se expresa de forma detallada los recursos para apoyar las estrategia de Marketing y el calendario de actividades.

Chronos Club

Ventas				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total 4 Meses
Objetivo	Platinum			2	2	3	5	12
								0
								0
								0
								0
	GOLD			3	5	5	5	18
- Sunrise Gold				1	2	3	3	9
- Sunset Gold				2	3	2	2	9
TOTAL ALTAS MENSUALES				5	7	8	10	30
Producto				Platinum	Sunrise Gold	Sunset Gold		INGRESOS € 270.000,00
Precio Anualizado				€ 11.400,00	€ 7.400,00		€ 7.400,00	
Distribución				Directa	Prescriptores/Acuerdos	Información Online		€ 0,00
Promoción					Publicity / Prescriptores	Acuerdos		
	Marketing Directo			€ 600,00	€ 600,00	€ 0,00	€ 500,00	€ 1.700
	Adtriboo			€ 500,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 500
	Street Marketing			€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 150,00	€ 150
	Publicidad			€ 600,00	€ 600,00	€ 0,00	€ 500,00	€ 1.700
	SEO			€ 300,00	€ 0,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 900
	Redes Sociales			€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 490,00	€ 790
	Edelman(A. de comunicación)			€ 0,00	€ 0,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 4.000,00
PRESUPUESTO DE MARKETING				€ 2.100	€ 1.300	€ 2.400	€ 3.940	€ 9.740

Chronos Club

[illegible]

Medidas de control de Marketing.

- Número de altas:

- Revisión mensual del cumplimiento de los objetivos en este punto.
- En caso de que algún mes no se alcance el objetivo se analizarán las razones y se revisarán las acciones enmarcadas en la promoción.

- Notoriedad y conocimiento de Marca:

En Febrero de 2013 se realizará una breve encuesta entre los vecinos de los distritos Chamberí y Salamanca para analizar el conocimiento de nuestra marca y los atributos percibidos; a partir de esta información se podrán elaborar objetivos concretos.

- Acuerdos de Marketing con otras marcas:

De forma periódica se revisarán el número de acuerdos alcanzados y los resultados obtenidos.

En caso de no ser satisfactorios los resultados obtenidos de algún acuerdo se analizarán las causas e introducirán medidas correctivas, abandonando dicho acuerdo si finalmente no se consiguen reconducir.

C. Análisis Legal y Fiscal

C.1. Determinación de la forma jurídica del empresario.

C.1.1. La personalidad jurídica de la empresa y tipo de sociedad

Para determinar **cómo se articulará legal** y mercantilmente nuestro proyecto empresarial debemos analizar una serie de **variables clave** como son:

- El **régimen fiscal** que afecta a cada alternativa o figura legal.
- **Capital social** mínimo exigido en cada una de ellas.
- **Responsabilidad** del empresario frente a terceros.
- **Número de partícipes** o promotores del proyecto (socios).

Nuestra iniciativa empresarial cuenta con cuatro promotores que aportarán recursos, por lo tanto, debemos descartar la figura del empresario individual y analizar las distintas alternativas societarias.

De entre ellas, las sociedades colectivas y las comanditarias implican **responsabilidad ilimitada** de los socios frente a terceros por las deudas u obligaciones de la sociedad; por lo que, son figuras que suponen un **gran riesgo** para los socios. En consecuencia, las alternativas más factibles o viables serían la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada o una sociedad anónima.

Tras el estudio minucioso de ambas opciones, se ha decidido que nuestra empresa, Chronos Club, se constituirá como **sociedad limitada** y su denominación social será **Chronos Club-LifeCare Services, S.L**

Esta forma jurídica, la **sociedad de responsabilidad limitada**, es la que mejor se ajusta a las necesidades de nuestro proyecto y su **elección** se justifica por una serie de **razones**:

- El **capital social mínimo** requerido es 3.000 euros. Nuestra empresa contará con un capital social de **40.000 euros**, por lo que cumplimos esta exigencia. Por otra parte, el capital social mínimo exigido en una Sociedad Anónima es de 60.000 euros, lo que nos obliga a desechar esta forma jurídica como alternativa posible¹³.

- Mediante la constitución de una sociedad de capital, la empresa adquiere personalidad jurídica propia y la **responsabilidad** de los socios está **limitada al capital aportado**, en nuestro caso a 40.000 euros.

- El **rigor formal** es **menor** y más **simplificado** que en las sociedades anónimas, por lo que resulta más ágil su gestión y se incurre en **menores costes**.

- En la Sociedad Limitada **no se pueden transmitir las participaciones libremente**, se necesita el consentimiento de los demás socios; lo cual resulta interesante para nuestro proyecto en sus inicios dada nuestra **involucración personal** como promotores del proyecto.

- Si fuera necesario en un futuro, debido a la expansión del negocio o por cualquier otra circunstancia, la ley contempla la posibilidad de que la **Sociedad Limitada pueda transformarse** en una **Sociedad Anónima**.

¹³ Según lo dispuesto en artículo 4 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

C.1.2. Estatutos sociales¹⁴

Denominación social:

El nombre con el que operará la empresa en sus operaciones mercantiles será Chronos Club-LifeCare Services, S.L.

Sede social:

La sede social se establece en Calle Mejía Lequerica nº 19, Madrid.

Objeto social:

La sociedad tendrá por objeto **proporcionar el cuidado, la atención social y una oferta de servicios de ocio orientado a personas mayores en un centro con carácter diurno**, así como todas aquellas actividades y servicios complementarios o relacionados con éstas.

Estructura del capital social:

El capital social se fija en **40.000 euros**, y está íntegramente desembolsado mediante aportaciones dinerarias de los socios.

Dicho capital social se divide en un total de 400 participaciones sociales de 100 euros de valor nominal cada una de ellas, iguales, acumulables e indivisibles.

Junta de accionistas:

La Junta General quedará válidamente constituida para tratar cualquier asunto, sin necesidad de previa convocatoria, siempre que esté presente o representado todo el capital social y los concurrentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta y el orden del día de la misma.

El régimen de mayorías en las juntas se determina con arreglo a lo dispuesto en el ***Texto Refundido de la Ley de sociedades de capital***.

Órgano de administración

La gestión y el ejercicio de la representación de la sociedad corresponderán a los **Administradores Mancomunados** nombrados por la Junta General de socios, debiendo ser un mínimo de dos Administradores y un máximo de siete. Los administradores ejercerán su cargo por tiempo indefinido.

Régimen de transmisión de acciones

La transmisión voluntaria inter vivos de participaciones sociales, fuera de los casos en que dicha transmisión es libre conforme a lo dispuesto en la ***Ley de Sociedades de Sociedades de Capital***, se regirá por lo dispuesto en el artículo 107, punto 2, de la citada Ley.

La adquisición de alguna participación social por sucesión hereditaria confiere al heredero o legatario del fallecido la condición de socio. No obstante, si el heredero no es un descendiente, un ascendiente o el cónyuge del socio fallecido, los socios sobrevivientes tendrán derecho a adquirir las participaciones sociales del socio difunto, apreciadas en el valor que tuvieren el día del fallecimiento del socio.

¹⁴ Los estatutos de la sociedad en su redacción completa se hallan incluidos como ANEXO C.

C.2. Licencias y Derechos

C.2.1. Registro de marcas y patentes

Nuestra empresa registrará la **marca Chronos Club** con el objetivo de distinguir en el mercado los productos de nuestra empresa de los de otras, utilizarla en régimen de exclusividad y dotarla de la protección necesaria, amparada por la **Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas**.

La solicitud de registro de dicha marca será realizado según lo previsto en el artículo 11 de la **Ley de Marcas**, con la finalidad de usarla en España y tendrá inicialmente una **vigencia de 10 años**.

El coste estimado del registro, obtención y titularidad de la marca es de 250 euros (para un período inicial de 10 años)

C.2.2. Dominios en Internet

Chronos Club dispondrá de una página en internet con fines divulgativos, informativos o comerciales según se considere conveniente. Con este objetivo, el dominio de internet **www.chronosclub.es**, estando disponible, ha sido reservado por la empresa para el acceso a toda la información difundida a través de su página web. El coste estimado del uso y disfrute de dicho dominio es de 10 euros con periodicidad anual.

C.3. Obligaciones legales

En este apartado se va a establecer una relación y un breve análisis de las **obligaciones legales** que afectan a nuestro proyecto empresarial, las cuales hemos agrupado para su estudio y presentación en:

1. **Obligaciones contables.**
2. **Obligaciones fiscales.**
3. **Obligaciones laborales.**
4. **Otras obligaciones que establece la legislación.**
5. **Normativa sectorial específica.**

C.3.1. Obligaciones contables

- Libros y registros obligatorios para sociedades mercantiles.

Los comerciantes y empresarios, y en consecuencia Chronos Club, tienen la obligación de llevar una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad y un **Libro Diario** y otro de **Inventarios y Cuentas anuales**, tal y como establece el **Código de Comercio**¹⁵.

- Plan General de Contabilidad específico.

Tras la aprobación del Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas¹⁶, las pequeñas y medianas empresas cuentan con un **Plan General de Contabilidad específico**. De acuerdo con las estimaciones de nuestro proyecto, Chronos Club, tendría el carácter de **microempresa** y podría aplicar los criterios simplificados específicos del Plan PYMES, puesto que durante dos ejercicios consecutivos cumplirá al menos dos de las siguientes circunstancias:

- Que el total de las partidas del activo no supere el millón de euros.
- Que la cifra de negocio que no rebase los 2 millones de euros.
- Tener 10 o menos trabajadores.

Por tanto, en nuestra empresa aplicaríamos este Plan General de Contabilidad específico, que tiene carácter general para todas las pymes y simplifica los criterios de registro, valoración e información a incluir en la memoria.

- Cuenta de Pérdidas y Ganancias abreviada.

La empresa presentará una cuenta de **Pérdidas y Ganancias abreviada**, por cumplirse los requisitos recogidos en el artículo 258 de la **Ley de Sociedades de Capital**; que en su redacción dice:

¹⁵ Código de Comercio de 1885.

¹⁶ Aprobado por el Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre; y posteriormente modificado por el RD 1159/2010, de 17 de septiembre.

1. Podrán formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada las sociedades que durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes:

- a. Que el total de las partidas de activo no supere los once millones cuatrocientos mil euros.
- b. Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los veintidós millones ochocientos mil euros.
- c. Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a doscientos cincuenta.

Las sociedades perderán la facultad de formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada si dejan de reunir, durante dos ejercicios consecutivos, dos de las circunstancias a que se refiere el párrafo anterior.

2. En el primer ejercicio social desde su constitución, transformación o fusión, las sociedades podrán formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada si reúnen, al cierre de dicho ejercicio, al menos dos de las tres circunstancias expresadas en el apartado anterior.

- Presentación de la Memoria abreviada.

Por otra parte, Chronos Club elaborará una **Memoria abreviada**, de acuerdo con lo establecido en el artículo 261 de la misma Ley, citada en el apartado anterior.

Las sociedades que pueden formular balance y estado de cambios en el patrimonio neto abreviados podrán omitir en la memoria las indicaciones que reglamentariamente se determinen. En cualquier caso deberá suministrarse la información requerida en las indicaciones primera, segunda, tercera, novena y décima del artículo 260. Adicionalmente, la memoria deberá expresar de forma global los datos a que se refiere la indicación quinta de dicho artículo.

- Auditoría de cuentas

En general están obligadas a auditar sus cuentas por auditores de cuentas las sociedades anónimas, las de responsabilidad limitada y las comanditarias por acciones, con la excepción de las que puedan presentar balance abreviado. **Nuestra empresa** se encuentra dentro de este **supuesto excepcional** según lo dispuesto en el artículo 257 de la **Ley de Sociedades de Capital**.

En dicho artículo se establece:

1. Podrán formular balance y estado de cambios en el patrimonio neto abreviados las sociedades que durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes:

- a. Que el total de las partidas del activo no supere los dos millones ochocientos cincuenta mil euros.
- b. Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los cinco millones setecientos mil euros.
- c. Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a cincuenta.

Las sociedades perderán esta facultad si dejan de reunir, durante dos ejercicios consecutivos, dos de las circunstancias a que se refiere el párrafo anterior.

2. En el primer ejercicio social desde su constitución, transformación o fusión, las sociedades podrán formular balance y estado de cambios en el patrimonio neto abreviados si reúnen, al cierre de dicho ejercicio, al menos dos de las tres circunstancias expresadas en el apartado anterior.

3. Cuando pueda formularse balance y estado de cambios en el patrimonio neto en modelo abreviado, el estado de flujos de efectivo no será obligatorio.

C.3.2. Obligaciones fiscales

- En relación con el Impuesto sobre Sociedades:

Chronos Club es un sujeto pasivo del **Impuesto sobre Sociedades** según lo dispuesto en el artículo 7 del **Ley del Impuesto sobre Sociedades**¹⁷, y por tanto, los beneficios obtenidos por nuestra empresa deberán tributar por este impuesto.

La liquidación de este impuesto será presentada ante Hacienda mediante la cumplimentación y presentación del modelo 201. El plazo de presentación de declaraciones de un ejercicio fiscal está fijado en los veinticinco primeros días naturales del mes de julio del ejercicio siguiente.

Los aspectos de la tributación por este impuesto se recogen más detalladamente en el apartado **E. Régimen fiscal** de este documento.

Por otra parte, debido a que existe al menos un socio de la empresa que es simultáneamente empleado de la misma, estamos ante una **operación vinculada** que está específicamente regulada y tiene unas exigencias formales concretas en la **Ley del Impuesto sobre Sociedades**.

En este sentido, el artículo 16 de la citada ley dice que las **personas o entidades vinculadas** deberán mantener a disposición de la Administración tributaria la documentación que se establezca reglamentariamente. Dicha documentación no será exigible a las personas o entidades cuyo importe neto de la cifra de negocios habida en el período impositivo sea inferior a diez millones de euros, siempre que el total de las operaciones realizadas en dicho período con personas o entidades vinculadas no supere el importe conjunto de 100.000 euros de valor de mercado. Para determinar el importe neto de la cifra de negocios se tendrán en consideración los criterios establecidos en el artículo 108 de esta Ley. No obstante, deberán documentarse en todo caso las operaciones realizadas con personas o entidades vinculadas que residan en un país o territorio calificado reglamentariamente como paraíso fiscal, excepto que residan en un Estado miembro de la Unión Europea y el sujeto pasivo acredite que las operaciones responden a motivos económicos válidos y que esas personas o entidades realizan actividades económicas.

- En relación con el Impuesto sobre el Valor Añadido.

Los empresarios y profesionales están **obligados a expedir y entregar factura** u otros justificantes por las operaciones que realicen en el desarrollo de su actividad empresarial o profesional y a conservar copia o matriz de las mismas. Igualmente, están obligados a conservar las facturas u otros justificantes recibidos de otros empresarios o profesionales por las operaciones de las que sean destinatarios. Esta obligación incumbe incluso a los empresarios o profesionales acogidos a los regímenes especiales del IVA.

Deberán ser objeto de facturación la totalidad de las entregas de bienes y prestaciones de servicios realizados por los empresarios o profesionales en el desarrollo de su actividad.

En particular, la legislación fiscal impone la obligación de llevar determinados registros que completen la contabilidad de la empresa y están **relacionados con el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)**:

¹⁷ El texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades es aprobado por Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo.

- Libro registro de facturas emitidas.
- Libro registro de facturas recibidas.
- Libro registro de bienes de inversión

Tipo de gravamen aplicado

La actividad principal de nuestra empresa es la prestación de servicios asistenciales y de estancia o alojamiento diurno para personas mayores con grado de dependencia muy bajo o nulo. Dicho servicio está exento de tributación en concepto de IVA, según se lo dispuesto en el artículo 20 de la **Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido** (concretamente en el apartado 8 y subapartado b)).

En este sentido, se establece que estarán exentas de IVA las operaciones interiores que consistan en la prestación de servicios de asistencia social por entidades de Derecho público o entidades o establecimientos privados de carácter social, entre los que se encuentran, la asistencia a la tercera edad.

El resto de servicios complementarios ofrecidos por nuestra compañía estarán gravados al tipo general de IVA del 18%.

Será obligación de la sociedad presentar cuatro declaraciones o liquidaciones trimestrales del IVA en los veinte primeros días de abril, julio, octubre y enero, respectivamente. Esta última liquidación corresponde al último período del año anterior y debe ir acompañada de un resumen anual.

- Respecto al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

La empresa estará obligada a practicar retención e ingreso a cuenta, en concepto de pago a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas correspondiente a sus trabajadores, según lo establecido en el artículo 99 de **la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio** y el artículo 71 del Reglamento del IRPF¹⁸.

- En relación con el Impuesto sobre Actividades Económicas.

Nuestra empresa es un sujeto pasivo del Impuesto sobre Actividades Económicas. No obstante, se encontraría exenta de acuerdo con lo establecido en el artículo 82 del **texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales**¹⁹, que en su redacción recoge que están exentos, entre otros:

- Los sujetos pasivos que inicien el ejercicio de su actividad en territorio español, durante los dos primeros períodos impositivos de este impuesto en que se desarrolle aquella.

A estos efectos, no se considerará que se ha producido el inicio del ejercicio de una actividad cuando esta se haya desarrollado anteriormente bajo otra titularidad, circunstancia que se entenderá que concurre, entre otros supuestos, en los casos de fusión, escisión o aportación de ramas de actividad.

- Los siguientes sujetos pasivos:
 - Las personas físicas.

¹⁸ Regulado por el Real Decreto 214/1999, del 5 de febrero.

¹⁹ Aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo.

- Los sujetos pasivos del Impuesto sobre Sociedades, las sociedades civiles y las entidades del artículo 35.4 de la **Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria**, que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros.

En virtud de lo cual y de acuerdo con las proyecciones financieras y económicas de nuestra empresa, ésta quedaría exenta de tributación por dicha figura impositiva.

C.3.3. Obligaciones laborales

- Comunicación de apertura del centro de trabajo

Debe comunicarse a la autoridad laboral competente dentro de los treinta días siguientes a aquél en que se inicien las actividades el inicio de una nueva actividad o la reanudación de la misma después de efectuar alteraciones, ampliaciones o modificaciones de importancia. La comunicación se presentará en el modelo oficial en la Dirección General de Trabajo (Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración de la Comunidad de Madrid) y en la comunicación se harán constar los datos de la empresa, del centro de trabajo, de la plantilla que trabajará en el mismo y de la actividad que se desarrolle.

- Evaluación de riesgos laborales

El empresario que contrate a trabajadores deberá poner a disposición de la autoridad laboral una **evaluación laboral de riesgos** derivados de cualquier puesto creado, para la seguridad y salud de los mismos, que se realizará con carácter general, teniendo en cuenta la naturaleza de la actividad y que suponga riesgos especiales para los trabajadores, según lo establecido en la **Ley de Prevención de Riesgos Laborales y el Reglamento de los servicios de prevención**²⁰

- Posesión del Libro de visitas

De acuerdo con la legislación laboral, además de comunicar la apertura del centro de trabajo, nuestra empresa está obligada a tener en el centro de trabajo, y a disposición de los funcionarios de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social y de los técnicos habilitados para el ejercicio de actuaciones comprobatorias en materia de prevención de riesgos laborales, un **Libro de Visitas**.

Cada ejemplar del Libro de Visitas será habilitado (sellado) por el Jefe de la Inspección de la provincia donde radique el centro de trabajo, debiendo conservarse, una vez agotado, durante un plazo de cinco años, contados a partir de la fecha de la última diligencia.

4. Otras obligaciones que establece la legislación

- Relacionados con la forma jurídica:

- **Libro de actas.** Los acuerdos de los órganos colegiados de las sociedades mercantiles (Junta General y Consejo de Administración) deben recogerse en un Acta que se transcribe a un Libro de Actas. En todo caso, dicho libro puede estar compuesto por hojas móviles y debe ser legalizado por el Registrador Mercantil antes de su utilización

²⁰ Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales y Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

- **Libro registro de socios.** Es una formalidad específica de sociedades de responsabilidad limitada, en el que se harán constar la totalidad originaria y las sucesivas transformaciones, voluntarias o forzosas, de las participaciones sociales, así como la constitución de derechos reales y otros gravámenes sobre la misma.

- En materia de protección al usuario:

Hojas de reclamaciones. Según el **Reglamento de Protección de los Consumidores de la Comunidad de Madrid**²¹; las personas físicas o jurídicas, individuales o colectivas, profesionales o titulares de establecimientos públicos o privados, fijos o ambulantes, que produzcan, faciliten, suministren bienes, productos o servicios a consumidores finales en régimen de derecho privado, deberán disponer en dichos establecimientos de hojas de reclamaciones y carteles informativos.

Obligaciones del empresario según la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal. La inclusión de datos de carácter personal de una persona física supondrá un tratamiento de dichos datos e implica una serie de obligaciones de acuerdo con la **Ley de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD)**²² y su normativa de desarrollo.

- En materia de accesibilidad y requisitos de las instalaciones

En el diseño y configuración del espacio y de las instalaciones de nuestro centro se han tenido en cuenta las exigencias y requerimientos legales, prestando especial atención a la **Ley 1/1998, de 5 de mayo, de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas y de la comunicación.**

5. Normativa sectorial específica.

Las entidades titulares de servicios sociales tendrán que cumplir unas obligaciones relativas a la **operación y organización de los centros**, relativas al **personal laboral** que en ellas prestan servicio y, además, de cumplir lo previsto en el **convenio laboral** colectivo sectorial.

Obligaciones relativas a la operación y organización del centro:

- Mantener vigente una póliza de seguro que cubra la responsabilidad civil de los usuarios y del personal.
- Libro de registro de asistidos, en folios numerados, en el cual tendrán que constar necesariamente los siguientes datos: número de expediente, fecha de alta, nombres y apellidos, número de documento nacional de identidad, fecha de nacimiento, precio acordado, si se tercia, número y régimen de la Seguridad Social, médico de cabecera, datos de la persona con quien contactar en caso de emergencia, fecha y causa de la baja`
- También se deberá contar con un expediente asistencial individualizado, en el cual tendrán que constar, al menos: los datos identificativos, el familiar o persona responsable del usuario y la prescripción médico-farmacéutica..

21 El Reglamento de la Ley 11/1998, de 9 de julio, de Protección de los Consumidores de la Comunidad de Madrid es aprobado por el Real Decreto 152/2001, de 3 de septiembre.

22 Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

- Reglamento de régimen interno del servicio o servicios, el cual regulará como mínimo los siguientes aspectos:

- Normas de funcionamiento del establecimiento.
- Causas de suspensión o cese de la prestación del servicio.
- Sistemas de admisiones y bajas.
- Sistemas de cobro del precio por los servicios complementarios, si se tercia.
- Mecanismos de información en todos los servicios y la participación democrática de los usuarios o de sus representantes legales en aquellos servicios que así se establezca.
- Sistema horario de funcionamiento del establecimiento, así como el de visitas y de salidas, el cual respetará las costumbres de forma de vida del colectivo de personas atendidas.

- Disponer de un programa anual de actividades en las áreas funcional, cognitiva, motora, emocional y de participación comunitaria, en relación con el usuario, así como el calendario, métodos y técnicas de ejecución y sistemas de evaluación.

- El establecimiento tendrá que disponer de un tablón de anuncios en un espacio concurrido por los usuarios en el cual, como mínimo, se deberá exponer:

- a) Autorización del establecimiento o servicio.
- b) Organización horaria de los servicios generales que se prestan.
- c) Tarifa de precios actualizada y, si se tercia, de los servicios complementarios.
- d) Organigrama del establecimiento.
- e) Aviso sobre la disponibilidad de hojas de reclamación y sobre la posibilidad de reclamar directamente ante el departamento competente.
- f) Calendario con horario de actividades, y concreción semanal, quincenal o mensual, de estas.
- g) Instrucciones para casos de emergencia, con especificaciones para el personal del establecimiento y para los usuarios, teniendo en cuenta sus características.
- h) Horario de atención a los familiares y usuarios por parte del director técnico y del responsable higiénico-sanitario.

- Los servicios de centros residenciales asistidos y los servicios de centros de día para mayores y para personas con disminución tendrán que disponer, como mínimo, de los protocolos de acogida y adaptación, así como de protocolos para la correcta atención de incontinencias, caídas, contenciones, lesiones por presión e higiene, y administración de medicación. Asimismo, se tendrán que efectuar los registros siguientes:

- a) Registro de residentes con incontinencia de esfínteres y medida o dispositivo idóneo para su correcta atención.
- b) Registro de residentes con lesiones por presión, con indicación de la causa originaria, el tratamiento, la fecha de aparición y la fecha de curación.
- c) Registro actualizado de caídas de los residentes, con indicación de las circunstancias o sistemas de prevención de las mismas.

d) Registro actualizado de residentes que requieren medidas de contención, con indicación de la medida más idónea para llevarla a cabo, previa prescripción médica, con indicación de la duración y pautas de movilización.

e) Registro actualizado de las actividades encaminadas al mantenimiento de la higiene personal de los residentes.

f) Registro de medicación que ha de tomar el usuario, con constancia de la persona que la administra.

g) Registro del seguimiento de la participación de los usuarios en el programa de actividades donde conste el nombre de los usuarios que participen.

Obligaciones relativas al personal laboral:

- Los servicios y establecimientos sociales contarán con personal suficiente, de acuerdo con lo establecido en la tipología del anexo de esta disposición. Contarán también con una persona responsable de la dirección técnica con capacidad profesional.

- El **director técnico** dirige el servicio de atención que han de recibir los usuarios, con independencia de que pueda llevar a cabo otras funciones de organización y administrativas.

- La dedicación del director técnico en los servicios de centros residenciales de más de 50 plazas será, como mínimo, de 30 horas semanales o proporción equivalente cuando el número sea inferior. En todo caso, la dedicación por servicio residencial no será inferior a 10 horas.

- Los servicios de centros residenciales y los servicios de centros de día tendrán que contar con el apoyo de un **responsable higiénico-sanitario** con titulación idónea, que se responsabilice junto con el director técnico de los siguientes aspectos:

a) Acceso de los usuarios a los recursos sanitarios públicos sin perjuicio de la existencia de otros recursos sanitarios.

b) Correcta organización y administración de los medicamentos.

c) Supervisión de los menús que se sirvan y de su ajuste a las pautas de alimentación contenidas en el expediente asistencial.

d) Actualización de los datos que constan en el documento de control asistencial de cada residente.

e) Condiciones higiénicas del establecimiento, de los usuarios y del personal.

f) Elaboración de los protocolos necesarios para una correcta atención de los usuarios y de su aplicación.

- Las funciones de director técnico y las de responsable higiénico-sanitario podrán recaer en la misma persona cuando esta reúna la capacitación requerida para ejercer las dos, siempre que sea compatible con la dedicación horaria de ambas.

- Las ratios de personal serán como mínimo las que se establecen por cada tipología.

- Los directores técnicos de los servicios de centros residenciales y centros de día tendrán que estar en posesión de una titulación mínima de diplomado universitario de grado medio, preferentemente, en el ámbito de las ciencias sociales y de la salud.

- Los responsables de la organización higiénico-sanitaria que por cualquier motivo dejen de prestar estos servicios tendrán que informar de inmediato a la inspección de servicios sociales de esta circunstancia.

- La dedicación del responsable de la organización higiénico-sanitaria en los servicios de centros residenciales asistidos para mayores y para personas con disminución a partir de 100 residentes será de jornada completa o proporción equivalente según lo establecido en el ordenamiento laboral o, en su defecto, la dedicación será análoga. En todo caso, la dedicación mínima no será inferior a 5 horas semanales.

Obligaciones derivadas del convenio laboral colectivo del sector.

La empresa debe cumplir lo establecido en el **Convenio colectivo laboral del sector privado de residencias y centros de día para personas mayores de la Comunidad de Madrid 2005-2008**, que fue publicado en el **Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid número 139, del 13 de junio de 2006**, el cual se encuentra inscrito en el Registro Especial de Convenios Colectivos y depositado en la Dirección General de Trabajo.

Este convenio es el último consensuado y aprobado por los representantes de la patronal y de los sindicatos, y por tanto el que tiene vigencia. Posteriormente, han sido revisadas las tablas salariales para el año 2010²³. Finalmente, la mesa negociadora del Convenio Colectivo laboral del sector privado de residencias y centros de día para personas mayores de la Comunidad de Madrid, acuerda para 2011 las tablas salariales de 2010 incrementadas en un 3%

Entre las obligaciones recogidas en el citado convenio y que afectan directamente a nuestra empresa están:

- Aquellos centros que inicien su actividad durante la vigencia del presente Convenio, deberán cumplir el porcentaje del 70% de **contratos indefinidos** al finalizar su segundo año de actividad

- Los **contratos eventuales** que se concierten para atender las circunstancias del mercado: acumulación de tareas, excesos de pedidos, contemplado en el artículo 15.1.b. del **Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (R.D. Legislativo 1/1995 de 24 de Marzo)**; podrán tener una duración máxima de doce meses, dentro de un periodo de dieciocho meses, contados a partir del momento en que se produzcan dichas causas. Si se suscribe por un periodo inferior podrá prorrogarse mediante acuerdo de las partes por una sola vez y sin que exceda del periodo máximo.

Debido a la naturaleza de la actividad del sector, se entiende que se producen las circunstancias de mercado, acumulación de tareas y exceso de producción cuando se supere el 75% de la capacidad legalmente autorizada para la residencia y/o centro de día por las autoridades administrativas competentes.

- Todos los **contratos** de trabajo se formalizarán **por escrito** con sujeción a lo previsto en la legislación vigente y en el presente Convenio Colectivo, especificándose en todo caso el grupo profesional así como el periodo de prueba. Una copia del contrato legalizado por la Oficina del Instituto Nacional de Empleo deberá ser entregado al trabajador/trabajadora.

- Se establece un **periodo de prueba**, a tenor de lo regulado en el Estatuto de los Trabajadores:

- Grupo A: Seis meses.
- Grupo B: Cuarenta y cinco días laborales

23 Resolución de 17 de marzo de 2010, de la Dirección General de Trabajo, sobre registro, depósito y publicación de la revisión salarial del convenio colectivo del sector de residencias y centros de día para personas mayores, suscrita por la comisión paritaria; publicada en Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid número 148, del 23 de junio de 2010.

- Grupo C: Treinta días laborales.
- Grupo D: Treinta días laborales.
- Grupo E: Catorce días laborales.

El período de prueba deberá ser pactado por escrito pudiendo, durante la vigencia del mismo, las partes contratantes resolver, de forma unilateral y libremente la relación laboral sin necesidad de preaviso y sin derecho a indemnización alguna.

- La **jornada anual máxima** será de 1.786 horas efectivas de trabajo, se realice la misma en turno partido o continuo. Los/as trabajadores que realicen dicha jornada anual disfrutarán de cuatro días libres a lo largo del año, además de las correspondientes vacaciones, de los festivos del calendario Laboral y de las libranzas semanales

- Los trabajadores tendrán derecho a un **descanso semanal** mínimo de un día y medio (36 horas) sin interrupción. Dicho descanso deberá coincidir obligatoriamente en domingo, al menos una vez cada ocho semanas. Con independencia a lo establecido anteriormente, se respetará cualquier fórmula que se haya pactado o se pacte entre la empresa y los trabajadores.

- El período de **vacaciones** anuales será retribuido. La duración será de treinta días naturales. En aquellos casos que no se haya completado el año de trabajo efectivo, se tendrá derecho a la parte proporcional. Las vacaciones se disfrutarán, preferentemente durante los meses de Junio, Julio, Agosto y Septiembre. De las vacaciones anuales al menos quince días se disfrutarán obligatoriamente en el período comprendido entre el 1 de junio y el 30 de septiembre.

- Los trabajadores con 64 años de edad que deseen acogerse a la **jubilación** anticipada con el 100 por 100 de la prestación, siempre que reúnan los requisitos de carencia y cotización correspondientes, podrán hacerlo, estando, en este caso la empresa obligada a sustituirlo en la forma y condiciones que vienen reguladas por el **Real decreto 1.194/85, de 17 de julio**, en sus artículos 1 y 2.

- El **salario base** es la parte de la retribución del trabajador fijada por unidad de tiempo y en función de su grupo y categoría profesional, con independencia de la remuneración que corresponda por puesto de trabajo específico o cualquier otra circunstancia. El salario base para el año 2.010 es el que figura en la tabla que se incluye a continuación.

RETRIBUCIONES 2010			
Grupo y categoría (euros)	Salario base mensual (euros)	Plus transporte mensual (euros)	Antigüedad mensual (euros)
A-1			
Administrador	1.658,11	84,65	18,03
Gerente	1.658,11	84,65	18,03
A-2			
Director	1.658,11	84,65	18,03
Médico	1.393,84	84,65	18,03
Titulado superior	1.393,84	84,65	18,03
B			
Supervisor	1.113,73	84,65	18,03
ATS/DUE	1.113,73	84,65	18,03
Asistente social	1.113,73	84,65	18,03
Fisioterapeuta	1.113,73	84,65	18,03
Terapeuta ocupacional	1.113,73	84,65	18,03
Titulado medio	1.113,73	84,65	18,03
C			
Gobernante/a	915,35	84,65	18,03
Ofic. mantenimiento	901,69	84,65	18,03
Ofic. administrativo	901,69	84,65	18,03
Conductor	901,69	84,65	18,03
Jardinero	901,69	84,65	18,03
D			
Gerocultor	915,35	84,65	18,03
Auxiliar mantenimiento	901,69	84,65	18,03
Auxiliar administrativo	901,69	84,65	18,03
Cocinero	883,38	84,65	18,03
Portero-recepcionista	883,38	84,65	18,03
E			
Limpiador	816,82	84,65	18,03
Pinche cocina	816,82	84,65	18,03
Lavadero/a Planchador/a	816,82	84,65	18,03
Personal no cualificado	816,82	84,65	18,03

Fuente: B.O.C.M. número 148, del 23 de junio de 2010²⁴.

- Adicionalmente, se abonarán dos pagas extraordinarias, con devengo semestral, equivalentes a una mensualidad de salario base más antigüedad, la primera con devengo del 1 de diciembre al 31 de mayo y abono el día 15 de junio y la segunda con devengo de 1 de junio al 30 de noviembre y abono el día 15 de diciembre.

- Se establece un plus de antigüedad en la cuantía reflejada en las Tablas Salariales por cada tres años de servicios prestados en la empresa.

- Plus de Transporte: se establece un plus no salarial, no cotizable a la Seguridad Social en la cuantía establecida en las Tablas Salariales, descontando absentismo y vacaciones. Este plus se cobrará íntegro con independencia de si el contrato es a tiempo completo o a tiempo parcial.

- Además de las garantías que previenen los apartados a), b), c) y d) del artículo 68 del **Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (R.D. Legislativo 1/1995 de 24 de Marzo)**, los representantes del personal dispondrán de un crédito de 20 horas mensuales retribuidas (por tratarse Chronos Club de una empresa de entre 0 a 25 trabajadores)

24 Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid número 148, del 23 de junio de 2010. Resolución de 17 de marzo de 2010, de la Dirección General de Trabajo, sobre registro, depósito y publicación de la revisión salarial del convenio colectivo del sector de residencias y centros de día para personas mayores.

C.4. Permisos, limitaciones y subvenciones

C.4.1. Permisos y autorizaciones administrativas necesarios

En este apartado se hace una relación de los permisos y las autorizaciones administrativas que se deben obtener en el ámbito estatal, autonómico y municipal.

- Alta en el censo de obligados tributarios

Tras su constitución, la empresa deberá ser dada de **alta ante Hacienda en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores** (mediante la cumplimentación del modelo 036 de la Agencia tributaria)

- Alta en el censo de obligados tributarios

Es obligatoria el alta en el Impuesto de Actividades Económicas; aún en el supuesto de estar exentos, como es el caso de Chronos Club (que ya ha sido explicado en el apartado **Obligaciones fiscales**).

Para ello, es necesario acudir a la Administración de Hacienda o al Ayuntamiento y realizar el alta señalando el epígrafe que corresponda a nuestra actividad.

- Licencia de Actividades e instalaciones y obras.

Será necesaria la obtención de la correspondiente licencia urbanística municipal, aprobada por Ayuntamiento donde se ubique el establecimiento. Dicha licencia incluirá la autorización municipal para el ejercicio de la actividad (antes denominada Licencia de Actividades e Instalaciones o Licencia de Apertura) y para las obras de acondicionamiento interior, estructurales o de obra exterior que se realizarán en el inmueble.

- Licencia de Funcionamiento

Será solicitada por la empresa y tiene por objeto autorizar la puesta en uso de los edificios, locales o instalaciones, previa constatación de que han sido efectuados de conformidad a las condiciones de la licencia de actividades e instalaciones y de que se encuentran debidamente terminados y aptos, según las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad de su destino específico.

- Autorización (específica) de apertura de centros de acción social y servicios sociales

La apertura de centros de acción social y servicios sociales en el ámbito de la Comunidad de Madrid, se encuentra sujeta a la obtención de la correspondiente autorización, cuyo procedimiento contempla las siguientes fases:

- Visado previo por parte de la Comunidad de Madrid.
- Obtención de las licencias municipales de obras y de actividades e instalaciones que corresponda.
- Autorización administrativa de funcionamiento.

Se considera Centro de acción social la unidad orgánica y funcional, dotada de una infraestructura material con ubicación autónoma e identificable, desde la que se instrumentan prestaciones propias de las áreas de acción social y servicios sociales.

Los centros de acción social y servicios sociales pueden ser: centros de servicios sociales generales, centros de orientación, centros de acogida, centros de día, centros residenciales, centros de rehabilitación, centros ocupacionales, otros centros experimentales y no encuadrables en los tipos anteriores.

La tramitación del expediente de autorización para la apertura de los centros indicados anteriormente se iniciará ante la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid, mediante la solicitud del correspondiente visado, a la que se acompañará la siguiente documentación:

- Memoria explicativa de la actividad a desarrollar, que contendrá, como mínimo, los objetivos, metodología, programa de inversión, perfil de la población a atender y capacidad asistencial.
- Documento acreditativo de la personalidad del solicitante y, en su caso, de la representación que ostente. Si se trata de una persona jurídica se acompañarán certificaciones de los acuerdos adoptados en relación a la creación, modificación o traslado del servicio o centro.
- Documento acreditativo de la propiedad o del derecho de utilización del inmueble afectado, que en todo caso deberá garantizar la viabilidad del proyecto presentado.
- Proyecto básico debidamente visado, cuando fuese necesaria la realización de obras de reforma o nueva planta y, en caso contrario, un conjunto de planos levantados por técnico competente que definan en planta, alzado y secciones, el estado actual del edificio.
- Proyecto de equipamiento justificativo.
- Estudio económico-financiero, exponiendo las fuentes de financiación y el plan económico para su sostenimiento.
- Proyecto de plantilla de personal, con especificación de las categorías profesionales y su adscripción, según horarios y turnos, a los distintos servicios internos del centro. Se especificará, en su caso, si se cuenta con personal voluntario colaborador.
- Estatutos de la entidad titular, si fuese una persona jurídica y no hubiese solicitado aún su inscripción en el Registro de entidades, servicios y centros.

Como se ha indicado al principio de este apartado, una vez obtenido el visado, concedidas las licencias municipales y realizadas las obras correspondientes, se solicitará la autorización administrativa, que faculta para el inicio de la actividad solicitada.

C.4.2. Subvenciones en los distintos ámbitos

Tras una búsqueda exhaustiva de ayudas o subvenciones para la constitución de nuestro negocio, no hemos encontrado ninguna ayuda directa. Existe una subvención para centros que presten servicios de atención y cuidado a personas mayores, pero sus destinatarios exclusivos son entidades sin ánimo de lucro; que no es el caso de la mercantil Chronos Club-LifeCare Services, S.L.

C.5. Régimen fiscal

C5.1. Análisis del coste fiscal del beneficio de la actividad en función de la forma jurídica elegida

Tanto si optamos por la sociedad limitada como por la anónima, el coste fiscal del beneficio es el mismo; puesto que en ambos casos las ganancias tributan por el Impuesto de Sociedades. Dicha tributación será analizada y explicada de forma detallada en el apartado siguiente: ***Beneficios fiscales aplicables y régimen fiscal de las entidades de reducida dimensión.***

La diferencia en el coste fiscal del beneficio de la actividad vendría en caso de optar por una sociedad civil, ya que en dicho supuesto cada uno de los socios debería declarar su parte correspondiente de las ganancias de forma separada, individual e independiente de los demás socios (régimen de imputación de rentas) en su declaración del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas según se establece en la ***Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio.***

C.5.2. Beneficios fiscales aplicables. Régimen fiscal de las entidades de reducida dimensión

Nuestra sociedad sería una empresa de reducida dimensión puesto que el importe neto de la cifra de negocios es inferior a 10 millones de euros (para periodos impositivos iniciados a partir de 2.011), de acuerdo con lo dispuesto en el ***Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.*** Dicha norma establece que los incentivos fiscales de las empresas de reducida dimensión serán aplicables en los tres periodos impositivos inmediatos y siguientes a aquél periodo impositivo en que la entidad cumpla dicho requisito de cifra de negocio.

Las ventajas fiscales de las empresas de reducida dimensión:

- Tipo impositivo

La principal ventaja fiscal de las empresas de reducida dimensión es que tributan a un tipo diferente del general, por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros, al tipo del 25%; y por el exceso al tipo del 30%.

Cuando el periodo impositivo tenga una duración inferior al año, la parte de la base imponible que tributará al tipo del 25 % será la resultante de aplicar a 300.000 euros la proporción en la que se hallen el número de días del periodo impositivo entre 365 días, o la base imponible del periodo impositivo cuando esta fuera inferior.

- Libertad de amortización elementos nuevos del activo material fijo.

Las inversiones en elementos nuevos del inmovilizado material y de las inversiones inmobiliarias afectos a actividades económicas, puestos a disposición del sujeto pasivo en los períodos impositivos iniciados dentro de los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, podrán ser amortizadas libremente. La deducción no estará condicionada a su imputación contable en la cuenta de pérdidas y ganancias²⁵

- Amortización acelerada de inmovilizado material nuevo y del inmovilizado inmaterial

Estos bienes podrán amortizarse fiscalmente en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 2 el coeficiente de amortización lineal máximo previsto en las tablas de amortización oficialmente aprobadas.

El fondo de comercio, las marcas y los derechos de traspaso podrán amortizarse fiscalmente en un 150% de su amortización contable.

- Provisión para insolvencias

Las empresas de reducida dimensión podrán dotar una provisión global que no exceda del 1% sobre el saldo de deudores que tengan al final del ejercicio, excluidos aquellos sobre los que se haya dotado provisión para insolvencia individual, de acuerdo con el régimen general del impuesto, y aquellos créditos sobre los que la provisión que se pudiera dotar no sería fiscalmente deducible (por ej.: adeudados por entidades públicas).

- Amortización acelerada para los bienes objeto de reinversión

Los elementos del inmovilizado material en los que se reinvierta el importe obtenido en la transmisión de otros elementos del inmovilizado material, podrán amortizarse en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 3 el coeficiente de amortización lineal máximo de las tablas de amortización fiscalmente aprobadas.

- Contratos de arrendamiento financiero

Los contratos de leasing tienen las mismas características que en una empresa normal, con alguna salvedad:

- Es gasto fiscalmente deducible la carga financiera.
- Es deducible la parte de cuota de recuperación del bien, en el importe de aplicar al coste del bien el triple del coeficiente de amortización lineal máximo de las tablas.
- Los excesos de recuperación del coste que no hayan podido deducirse, se deducirán en los períodos impositivos siguientes, con el mismo límite del triple del coeficiente de amortización.

²⁵ Según lo establecido en la Disposición Adicional Undécima del Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.

C.6. Costes de constitución de la sociedad

A efectos de la constitución de la sociedad y en cumplimiento de los requisitos legales, se han incluido los costes de Notario y de Registro Mercantil de acuerdo con las tasas establecidas para dichos actos que han sido modificadas y actualizadas por el **Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo**.

En este sentido, los conceptos de gasto en que incurre la sociedad son:

- La **constitución** de la sociedad ante **notario**, la cual tendrá un coste estimado de 150 euros.
- La **inscripción** de la sociedad en el **Registro Mercantil**, adquiriendo así personalidad jurídica propia; dicho trámite tendrá un coste de 100 euros.
- La constitución de sociedades está **exenta** de tributación por el **Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados**²⁶.

²⁶ Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

C.7. Régimen laboral

C.7.1. Coste laboral de la contratación.

Los empleados que van a ser contratados por la empresa cotizarán por el Régimen General de la Seguridad Social, de acuerdo con lo establecido en la ***Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.***

La normativa vigente impone a las empresas la obligación de cotizar por sus empleados, estableciendo además unas bases de cotización mínimas y máximas, sobre las que se aplican unos porcentajes en función de cada concepto o contingencia cubiertas.

As el **coste** para la empresa de estas **cotizaciones** será:

- El 23,60% de las bases de cotización de cada empleado por **contingencias comunes**.
- El 5,5% sobre la base cotizable para sufragar el coste de la cobertura de **desempleo** y un 0,20% para el **Fondo de Garantía Salarial (FOGASA)**.

Los conceptos y tipos generales figuran en la tabla siguiente:

BASES DE COTIZACIÓN CONTINGENCIAS COMUNES

Grupo de Cotización	Categorías Profesionales	Bases mínimas euros/mes	Bases máximas euros/mes
1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	1.045,20	3.230,10
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	867,00	3.230,10
3	Jefes Administrativos y de Taller	754,20	3.230,10
4	Ayudantes no Titulados	748,20	3.230,10
5	Oficiales Administrativos	748,20	3.230,10
6	Subalternos	748,20	3.230,10
7	Auxiliares Administrativos	748,20	3.230,10
		Bases mínimas euros/día	Bases máximas euros/día
8	Oficiales de primera y segunda	24,94	107,67
9	Oficiales de tercera y Especialistas	24,94	107,67
10	Peones	24,94	107,67
11	Trabajadores menores de dieciocho años, cualquiera que sea su categoría profesional	24,94	107,67

TIPOS DE COTIZACIÓN (%)

CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30

(1) Tipo de contingencias comunes (IT) trabajadores mayores de 65 años edad y 35 años cotizados: 1,75 por 100 (1,46 por 100 - empresa- y 0,29 por 100 -trabajador-).

DESEMPLEO	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Tipo General	5,50	1,55	7,05
Contrato duración determinada Tiempo Completo	6,70	1,60	8,30
Contrato duración determinada Tiempo Parcial	7,70	1,60	9,30

	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
FOGASA	0,20		0,20

Fuente: Página web de la Seguridad Social.

C.7.2. Beneficios sociales aplicables

Las empresas, cada vez más, ofrecen otro tipo de beneficios muy bien valorados y exigidos por los trabajadores a la hora de elegir su lugar de trabajo y dónde desarrollarse profesionalmente. Chronos Club tampoco ha querido quedar rezagada en este aspecto y ha diseñado un plan de beneficios sociales dirigidos a sus empleados que se encuentren en la parte alta de la escala jerárquica, concretamente, las acciones y ventajas tiene como destinatarios a los empleados de las categorías profesionales A-1, A-2 y B que estén contratados a jornada completa.

El programa de beneficios sociales de la empresa consistirá en:

- Un complemento de transporte de 90 euros mensuales.
- Horarios flexibles para permitir conciliar la vida laboral y familiar, sólo supeditados a las necesidades organizativas y de gestión de la plantilla.
- En particular, el Director General y el Director Técnico (categorías profesionales A-1 y A-2) serán beneficiarios de un seguro médico privado sufragado por la empresa.

El coste total para la empresa del programa de beneficios sociales ha sido estimado en 6101,52 euros. De los cuales, 5.400 euros corresponden al complemento de transporte y 701,52 euros a las primas del seguro privado de cobertura sanitaria.

La elección de estas dos medidas de beneficios sociales para los empleados se justifican principalmente por motivos fiscales, pues están exentas del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, y nuestros trabajadores no tendrán cargo fiscal extra alguno por beneficiarse de ellas.

D. Análisis Económico y Financiero

D.1. Metodologías empleadas

D.1.1. Descuento de Flujos de Caja

Los flujos de caja son en la actualidad uno de los principales conceptos en Finanzas, ya que se considera que el valor de un activo reside en su capacidad para generar, de forma directa o indirecta, flujos de caja.

Un flujo de caja se define como un movimiento monetario que cambia el saldo de dinero acumulado, es decir, constituye el movimiento de dinero que efectivamente entra o sale. Es generalmente aceptado que un flujo de caja positivo representa una entrada de recursos que aumenta la tesorería, y lo contrario, un flujo de caja negativo, una salida de recursos.

Considerando como activo un elemento de valor económico que genera ingresos y/o costes, como por ejemplo, una empresa, un proyecto o un equipo; es posible entender que los flujos de caja permiten establecer un proceso de estimación de valor de dichos activos a través de un modelo matemático utilizado en un determinado momento.

Las técnicas dinámicas de valoración de empresas consideran a la misma como un proyecto de inversión; siendo, por tanto, la valoración realizada, el resultante de la actualización de los rendimientos futuros que se espera obtener.

Si atendemos a los principios contables, el origen de los flujos de caja de una empresa o proyecto está asociado a tres tipos de actividades:

- **Operacional** – se refiere al flujo de caja generado por las operaciones de una empresa, como por ejemplo, ingresos, gastos administrativos, etc. El flujo de caja operacional está directamente asociado a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, y a variaciones en el fondo de maniobra.
- **Financiación** – actividades de financiación, consistentes en obtener recursos o en su devolución, como pueden ser: un préstamo, una aportación de capital o el pago de una deuda. El flujo de caja financiero estará directamente asociado a como la empresa o proyecto financia sus necesidades de recursos y paga sus obligaciones con bancos e inversores. Hay dos fuentes de financiación posibles: accionistas y entidades financieras.
- **Inversión** – las actividades de inversión constituyen la forma en que la empresa invierte sus recursos en activos que generarán beneficios futuros; como pueden ser: una nueva máquina en una línea de producción, fondo de maniobra, actividades de investigación y desarrollo, etc. Las inversiones, en principio, son hechas con la finalidad de obtener un aumento del beneficio.

El Flujo de Caja Libre (Free Cash Flow) corresponde a la suma del flujo de caja operacional y el flujo de inversión. Sin entrar en detalles más complejos, puede decirse que es el flujo de caja disponible para el pago de las fuentes de financiación, es decir, tenedores de deuda e inversores.

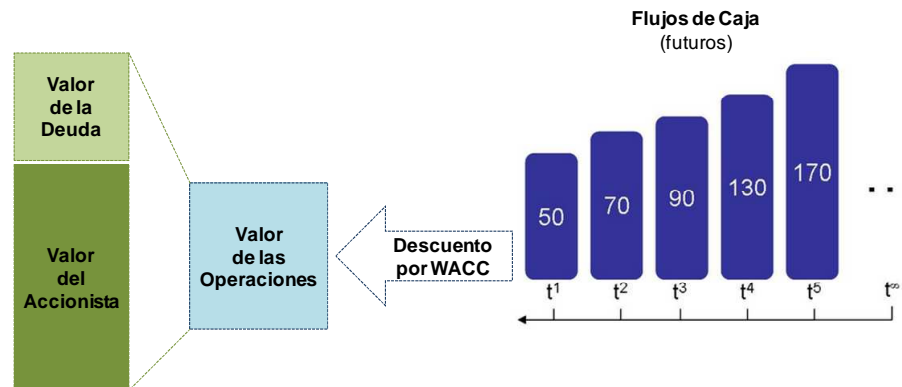
El método del Descuento de Flujos de Caja (DFC), para definirlo de una forma muy simplificada, estima el valor de una empresa o proyecto a través de la suma de los flujos de caja libre descontados por el coste medio ponderado de capital (WACC²⁷).

Al valor estimado por este modelo habitualmente se le llama *Enterprise Value* o Valor de las Operaciones, siendo este valor en parte de los accionistas (*equity*) y parte de las fuentes de deuda (*debt*).

²⁷ WACC, del inglés *Weighted Average Cost of Capital*.

El WACC corresponde, en el modelo, a una tasa media de los costes de financiación de dicha empresa o proyecto y tendrá en cuenta las características de riesgo y rentabilidad que lleva inherentemente asociadas.

El esquema inferior pretende representar el concepto del método DFC:



El modelo DFC reúne algunas ventajas, entre las que destacan:

- Es un modelo que se estima con base a los componentes que generan valor a la empresa.
- Es un modelo que ayuda a identificar las variables con mayor impacto en la creación de valor.
- Puede ser utilizado en distintos niveles de agregación, es decir, desde un grupo de empresas hasta una sola empresa o proyecto aislado.

La estimación del valor de dicho plan de negocio será obtenido a través de:

$$\text{Valor del Plan de Negocio} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{FCL_t}{(1 + WACC)^t}$$

en el que FCL_t representa el flujo de caja libre estimado en el periodo t y WACC corresponde al coste medio ponderado del capital.

El WACC funciona como la tasa de descuento ponderada entre el coste del capital aportado por los accionistas (K_e – *cost of equity*) y el coste de la deuda (K_d – *cost of debt*). La estimación del WACC puede ser traducida a través de la ecuación que presentamos a continuación:

$$WACC = \frac{K_e * E + K_d * (1 - t) * D}{E + D}$$

en la que:

K_e representa el coste de capital de los recursos propios,

K_d corresponde al coste de la deuda,

t representa el tipo impositivo (impuesto de sociedades),

E representa el total del capital propio (*equity*) y

D representa el montante total de la deuda (*debt*).

El coste de capital de los accionistas es habitualmente estimado a través del CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), modelo que estima el retorno esperado por los accionistas dado el riesgo y el coste de oportunidad de invertir en otra empresa, proyecto o activo.

A su vez, el coste de la deuda se estima directamente a través de la media de coste de los préstamos obtenidos de entidades financieras.

A modo de resumen, la evaluación realizada por el método DFC se basa entonces en el supuesto de que el valor de un negocio depende de los beneficios futuros que se van a generar, descontados del valor presente, a través de la utilización de una tasa de descuento apropiada, la cual refleja los riesgos inherentes a los flujos estimados.

D.2 Hipótesis Financieras

Con el objetivo de poder efectuar un análisis detallado de las proyecciones realizadas para la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance de nuestra empresa, a lo largo de este apartado se presentan las principales hipótesis utilizadas para los cinco primeros años de funcionamiento del negocio (periodo proyectado).

De igual modo, a continuación se describen los principales supuestos y datos considerados así como los resultados obtenidos, estructurados a lo largo de 5 subepígrafes:

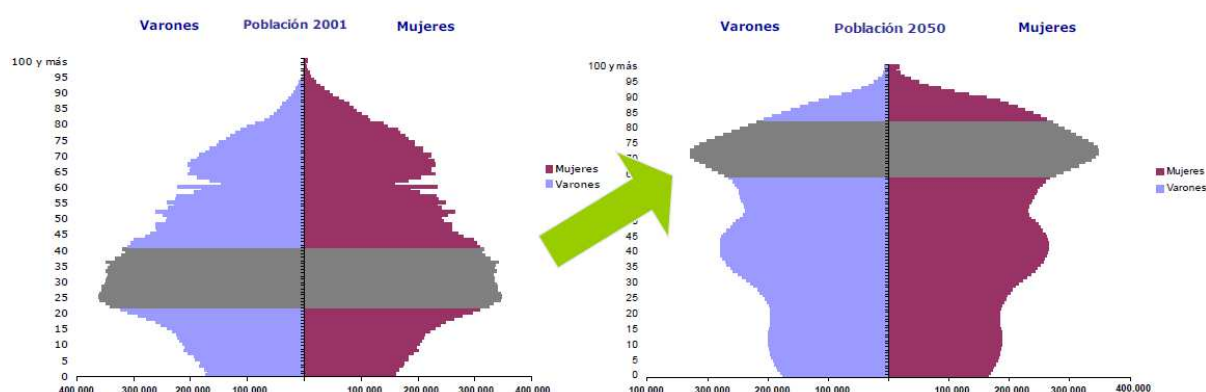
- **Ingresos**
Recoge la fuente de ingresos de la empresa (línea de negocio), su modelo de ingresos y las hipótesis utilizadas en la estimación de los ingresos potenciales.
- **Costes Operativos**
Detalla la estructura de costes operativos relevantes en la realización de las actividades de Chronos Club, segregándolos en 3 categorías distintas: costes directos, costes indirectos y servicios externos.
- **Inversión y Amortización**
Estudio de las necesidades de inversión en activos y de las dotaciones a la amortización a considerar a efectos de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- **Deuda y Resultado Financiero**
Detalla la evolución de la deuda, de su coste y de su impacto a nivel de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- **Estudio del Beneficio**
Analiza la evolución de los principales márgenes de la empresa, donde se destacan el EBITDA, el EBIT y el BDT.
- **Estudio del Fondo de Maniobra**
Análisis del Fondo de Maniobra necesario y de los principales supuestos asumidos para su estimación.

D.2.1. Ingresos

Tal y como se ha mencionado en el apartado **4.1.3 El Envejecimiento Demográfico a nivel Mundial del bloque A: Estrategia y Organización**, en España se está produciendo un fenómeno similar al de otros países “desarrollados” del mundo: los cambios demográficos y sociales están produciendo un incremento progresivo de la población comprendida en el grupo de la comúnmente denominada *tercera edad*, situación que es el resultado de dos efectos dispares: una disminución sustancial de la tasa de fecundidad y un aumento de la esperanza media de vida, entre otros factores.

En torno al año 2006, el número medio de hijos por mujer se situaba en 1,38, siendo que el grueso principal de la pirámide poblacional lo componía los hijos del “babyboom” español, aquéllos nacidos aproximadamente entre 1957 y 1977.

Figura D.1. Gráfico - Proyecciones de Población en España a 2050



Fuente: INE, Proyecciones de Población a 2050

Entre los años 2020 y 2040 los hijos del “babyboom” rondarán los 65 años, lo que supondrá un espectacular aumento de la población anciana. Esto supone que en 2050, se estima que existirán en España 14,7 millones de personas mayores, lo que supone un 33,5% de la población total prevista para dicho año (casi el doble de lo que este grupo poblacional representaba en el año 2010).

Por otra parte, en pleno siglo XXI, el umbral de vida tras los 65 años será cada vez más largo, estimándose que un individuo una vez alcanzada la edad de referencia (65 años) vivirá, de media, 16 años más si es hombre y 20 años más si es mujer²⁸. Es más, los continuos y sorprendentes avances médicos y farmacéuticos dificultan la tarea de realizar proyecciones sobre el futuro respecto a la evolución de la esperanza media de vida.

Consecuentemente, parece innegable que existirá una demanda creciente de servicios enfocados a las personas mayores, ya sean en su vertiente más “extrema”, los servicios residenciales y de cuidados médicos continuados, o como apoyo y asistencia al desarrollo de su vida diaria.

Incluso, ya hoy en día, se constata como hecho frecuente, sobre todo en los principales núcleos urbanos, la existencia de listas de espera para poder ingresar en residencias de mayores o centros de día – un claro indicador de la restringida oferta disponible de plazas para atender debidamente a la creciente demanda, situándose el nivel medio de ocupación de dichos centros en ratios cercanos al 100%.

Tal y como se menciona en el capítulo **2.2 Propuesta de Valor y Servicios Ofertado del bloque A: Estrategia y Organización**, la actividad de Chronos Club se basa en la gestión de un centro de estancia y ocio para mayores, orientado a la satisfacción de las necesidades de un cliente de nivel socioeconómico alto.

Si atendemos a las características del negocio, resulta evidente que los ingresos que va a obtener nuestra empresa están limitados por dos variables clave:

- **Cuota mensual a cobrar por usuario**, es decir, el precio cobrado al cliente con periodicidad mensual por el uso y disfrute de los servicios prestados.
- **Nivel de ocupación del centro**, esto es, la cantidad de plazas que están ocupadas frente a la capacidad máxima del centro.

²⁸ Datos INE, Eurostat y estudio “Perspectivas de futuro de los recursos de atención a la dependencia” de Deloitte (2006).

Respecto a la cuota mensual, hay que tener en cuenta sobre todo aspectos relativos al nicho de mercado a que dirige nuestro centro exclusivo y las propuestas de valor de la competencia. Aunque por una parte va orientado a un segmento Premium y se pretende transmitir la percepción de los servicios ofertados como alto valor, el precio que se fije estará siempre limitado por el importe que cobran otros competidores del sector que también ofrezcan residencia (estancia día y noche); pues en caso contrario nuestra oferta de servicio puede ser vista como excesivamente cara y no tener éxito.

En la tabla siguiente podemos observar los precios cobrados por los principales centros que operan en el área de la ciudad de Madrid y que se dirigen a un segmento de clientes similar o cercano al buscado por Chronos Club:

Figura D.2. Tabla - Precio Mensual por Usuario

Empresa	Residencia ⁽¹⁾	Centro de Día ⁽²⁾
Centro Domus Mirasierra	1800 - 2300€	No tiene
Sanitas Residencial	2000 - 2800€	700€ ⁽³⁾
Ballesol	2000€	800€ - 900€
SAR Quavita	2500€	800€
Sanyres	1900 - 2000€	No tiene
Residencia Pinar de Aravaca	2700€	900€
Residencia MonteHermoso	2800€ - 3000€	700 - 800€

Fuente: Elaboración propia, datos recogidos a Julio 2011.

Notas:

(1) Considerando estancia en habitación individual.

(2) En la oferta encontrada, los centros de día se encuentran integrados en infraestructuras de centros residenciales de mayores.

(3) Sólo media jornada (de 9-14h).

Por lo tanto, atendiendo a su propuesta altamente diferenciada de la competencia y a la exclusividad de los servicios ofertados (limitados a 100 plazas), Chronos Club fijará el precio del servicio en función del servicio contratado:

Figura D.3. Tabla - Precio Mensual por Usuario; según servicio contratado

Pack	Cuota Inicial	€/mes	Horario
Sunrise Gold	1.800,00	450,00	Mañana
Sunset Gold	1.800,00	450,00	Tarde
Platinum	1.800,00	800,00	Todo el día

Desde esta perspectiva, el objetivo a perseguir por parte de nuestro equipo directivo será siempre el de acercar la ocupación del centro a su nivel máximo y mitigar o evitar, en la medida de lo posible, cualquier periodo de capacidad ociosa, con la finalidad de maximizar los ingresos.

Cabe también destacar que para nuestro centro, la capacidad de generar ingresos es limitada, ya que una vez ocupadas todas las plazas disponibles en el mismo, en principio no hay posibilidad de generar más ingresos.

Esta aparente limitación, que supone un reto para la gestión del centro, puede ser superada a través de una adecuada política de expansión del negocio. Una vez alcanzada la implementación estratégica y operativa del Chronos Club Madrid; y comprobada la solidez y viabilidad del modelo de negocio, la empresa se plantearía la creación de otros centros de ocio similares ubicados en emplazamientos estratégicamente seleccionados – beneficiándose estos nuevos proyectos de la experiencia adquirida, de la imagen y prestigio generada en el mercado y de potenciales sinergias o economías de escala.

Además, también se puede llevar a cabo un crecimiento orgánico de las líneas de negocio. Es decir, aprovechando como ventaja la consolidación de un contacto y una relación cercana con las personas mayores de alto poder adquisitivo, se pueden ofrecer una serie de servicios adicionales y en colaboración con entidades externas, como podrían ser la organización de viajes, la prestación de servicios en el hogar y/o el asesoramiento personal.

De este modo, y centrándose en el periodo inicial del modelo de negocio (a que se refieren las estimaciones financieras aquí detalladas), se utilizan tres escenarios como soporte de las proyecciones realizadas: escenario pesimista, escenario normal y escenario optimista.

La diferencia fundamental entre los tres escenarios consiste en la diferente evolución del nivel de ocupación de Chronos Club a lo largo del tiempo, suponiendo una mayor o menor capacidad para atraer a clientes y, en consecuencia, determina su potencial para generar ingresos.

En el escenario optimista, se supone que el centro desde el momento inicial, logrará una elevada captación de clientes del nicho de mercado a que se dirige; mientras que en el escenario pesimista se contempla la existencia de dificultades para llegar a ese nicho de clientes potenciales y convertirlos en usuarios de nuestro establecimiento, que se traduciría en un menor nivel de ocupación de Chronos Club, existiendo capacidad ociosa.

La ocupación estimada para cada escenario tiene en cuenta un análisis estadístico realizado a 63 Centros Residenciales, situados en 13 Comunidades Autónomas de España, con un total de 8.057 plazas, realizado por la consultora Deloitte y que concluye que el nivel medio de ocupación de los centros residenciales es de un 90%²⁹.

Teniendo en cuenta que la capacidad media de dichos centros es de 128 plazas frente 100 plazas del Chronos Club, y atendiendo a su concepto y ubicación (céntrico barrio Alonso Martínez), se considera factible y alcanzable un nivel de ocupación próximo al 100%.

**Figura D.4. Tabla - Ocupación del Chronos Club (nº de plazas ocupadas),
según escenario**

	2012	2013	2014	2015	2016
Escenario Optimista	93%	96%	100%	100%	100%
	(65)	(67)	(70)	(70)	(70)
Escenario Normal	76%	80%	88%	92%	95%
	(53)	(56)	(62)	(64)	(67)
Escenario Pesimista	66%	73%	74%	77%	79%
	(46)	(51)	(52)	(54)	(55)

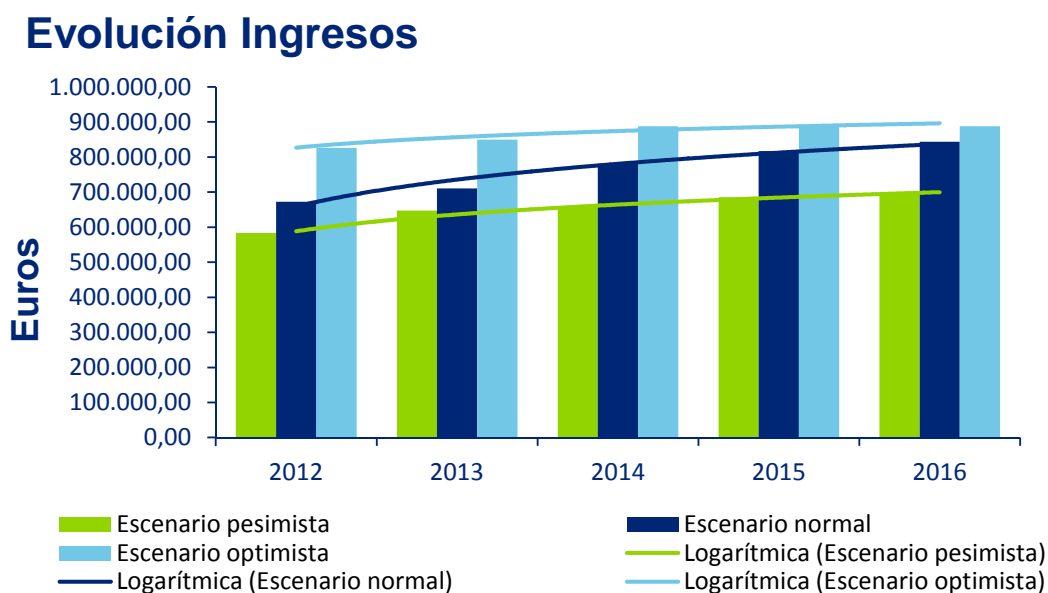
29 Estudio "Perspectivas de futuro de los recursos de atención a la dependencia", Deloitte (Diciembre 2006).

En consecuencia, tomando como referencia el precio mensual fijado, la cifra de ingresos anuales generados para cada escenario sería:

Figura D.5. Tabla - Evolución de los ingresos anuales del Chronos Club, según escenario

	2012	2013	2014	2015	2016	TACC
Escenario Optimista	825.840,00	849.942,86	888.000,00	888.000,00	888.000,00	1,83%
Escenario Normal	672.342,86	710.400,00	781.440,00	816.960,00	843.600,00	5,84%
Escenario Pesimista	583.542,86	646.971,43	659.657,14	685.028,57	697.714,29	4,57%

Figura D.6. Gráfico - Evolución de los ingresos anuales del Chronos Club, según escenario



D.2.2. Costes Operativos

Para que nuestro negocio pueda generar ingresos, tendrá que incurrir inherentemente en costes que permitan el mantenimiento de su actividad operativa y prestar a sus clientes los servicios ofertados.

Entre estos costes totales, se incluirán los costes directamente asociados a la prestación de sus servicios, así como otros gastos derivados del funcionamiento normal de la empresa.

Con la finalidad de poder conocer y analizar con mayor rigor las estimaciones se presentan con dos tipos de costes:

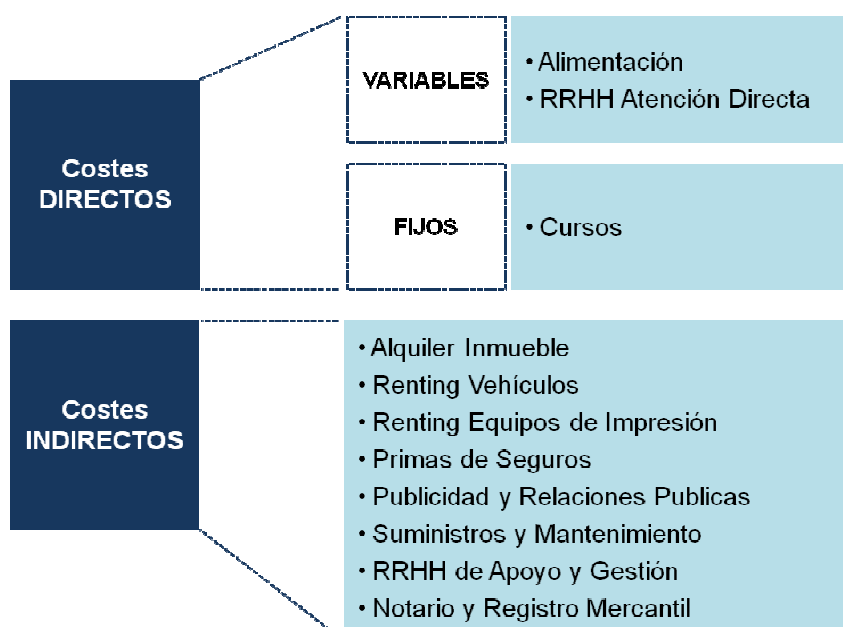
- **Costes Directos** - son aquellos costes que están relacionados directamente con los servicios que se prestan y que, como tal, son individualizadamente imputables a las ventas que se han realizado.

- **Costes Indirectos** - son aquellos costes generados como consecuencia de la actividad operativa de la empresa en su conjunto y que, no pudiendo prescindir de ellos, no están directamente vinculados o anclados a los servicios finales ofrecidos al cliente.

Para un análisis exhaustivo de las características del modelo de negocio de Chronos Club y de los costes relevantes en que hay que incurrir para desarrollar sus procesos operacionales y administrativos, fueron identificadas doce macro categorías de coste. Estas categorías abarcan costes de naturaleza similar, así por ejemplo, *suministros y mantenimiento* englobaría: electricidad, agua, calefacción, aire acondicionado, telefonía, así como los gastos relativos a mantenimiento.

Por tanto, la estructura de costes utilizada a efectos de la estimación realizada puede representarse de la siguiente forma:

Figura D.7. Esquema - Definición Costes



Costes Directos

Debido a que la principal actividad de Chronos Club consiste en la prestación de un servicio, se han considerado como costes directos todos aquéllos asociados a la remuneración del personal de atención directa al cliente (ya sea en jornada completa o en jornada parcial), donde se incluyen:

- Auxiliares de Gerontología
- Enfermero
- Médico
- Terapeuta Ocupacional
- Fisioterapeuta
- Psicólogo

Estos costes incluyen tanto sueldos brutos como todas las prestaciones sociales a cargo de la empresa (Seguridad Social), además de todas las acciones encaminadas a la prevención de riesgos laborales.

La estructura de recursos humanos de atención directa se ajusta a la ocupación media del centro de mayores, por lo que es variable en cada uno de los escenarios. Para el primer año

(2012), los costes estimados son de 240.008,21€ en el escenario optimista, de 223.718,33€ en el escenario normal y de 188.138,57€ en el escenario pesimista, que pasarían a ser de 243.608,33€, 227.074,10€ y 190.960,65€, respectivamente, en el segundo ejercicio contable.

Dichas cifras representan, en el escenario optimista cerca de un 29,06% de las ventas en el primer y 28,66% en el segundo año, mientras que en la previsión normal representan un 33,27% (2012) y un 31,96% (2013). En la estimación pesimista, por su parte, el coste representaría en el primer y en el segundo año un 32,24% y 29,52% de las ventas, respectivamente.

Resulta importante señalar que la estructura de recursos humanos estimada ha tenido en cuenta la legislación aplicable a las residencias y centros de mayores respecto a ratios de atención directa a mayores, aunque nuestro centro de élite, por su propio negocio y público objetivo (de baja dependencia) no estaría obligado. No obstante, de este modo se busca garantizar un estándar superior de calidad y de servicio a nuestros clientes frente a la competencia, importante argumento comercial a la hora de captar y fidelizar al usuario.

Es también por este motivo que los costes de RRHH de atención directa no presentan una proporcionalidad lineal con los ingresos, ya que, aunque se ajuste dicha estructura al nivel esperado de ocupación, no es posible ni deseable (por la estrategia adoptada por Chronos Club y por cuestiones operacionales) hacer repetidos cambios en esta plantilla.

Respecto a costes variables sobre ventas se han considerado también todos los costes respectivos a alimentación, que es una parte del servicio que se ofrece al cliente. El catering se presta en régimen de subcontratación por parte de nuestra empresa, y esta partida de gastos se considera variable, es decir, se imputa a diario y en base al número de clientes a los que hay que prestar el servicio de manutención.

Para el primer año, dicho servicio representa un coste de 91.843€ en el escenario optimista, de 69.538€ en escenario normal y de 60.354€ en el escenario pesimista. Los totales por este concepto representan un 10%, 11% y 10% respectivamente frente a los ingresos obtenidos. Su peso sobre los ingresos variará en función del nivel de ocupación, puesto que es un coste directamente relacionado con la actividad.

Otros costes asociados a las ventas son aquellos vinculados a las actividades que serán impartidas en Chronos Club, ya sean las clases culturales (de historia, de economía, de arte, etc.) o bien otras actividades que se realicen. Esta partida se encuentra estimada por un importe total de 160.000€ en el primer año, los cuales también van a depender del nivel de ocupación. Incurriendo en el primer año en el escenario optimista en 160.000€, 121.142€ para el escenario normal y 105.142€ en el pesimista. Asimismo, en el escenario optimista dicha partida de gasto representa un 19,37% de las ventas en el primer año y un 19,11% en el segundo año. Para una ocupación normal, dicho gasto se cifra en 18,02% y 18,29% de las ventas; mientras en el escenario pesimista, al disminuir los ingresos, su peso será evidentemente mayor: 18,02% el primer año y un 18,29% el segundo año.

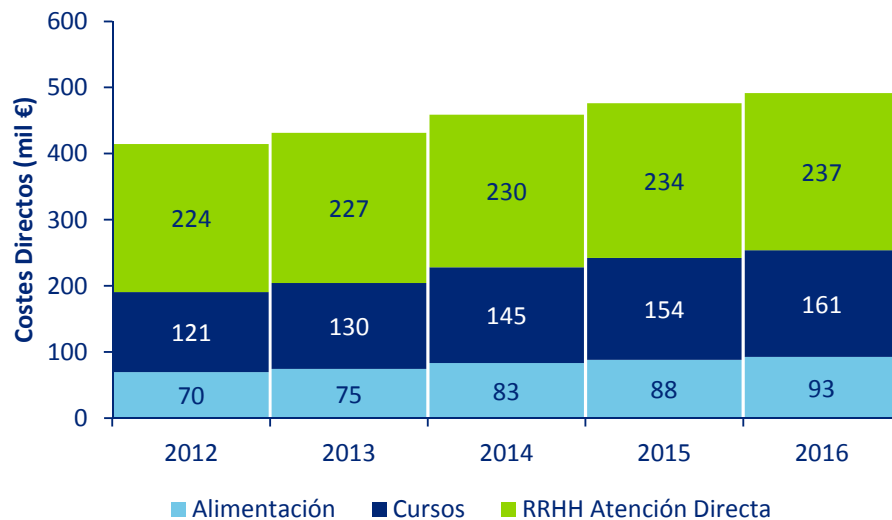
Atendiendo a todos los costes considerados y teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, las estimaciones nos muestran que la partida de costes directos, en un escenario normal se situaría en 414.40,02€ en 2012 y alcanzaría los 491.379,37€ en 2016:

Figura D.8. Tabla - Evolución del Total de Costes Directos

	2012	2013	2014	2015	2016	TACC
Escenario Optimista	491.851,96 €	499.229,74 €	506.718,18 €	514.318,96 €	522.033,74 €	1,50%
% Ingresos	59,56%	58,74%	57,06%	57,92%	58,79%	
Escenario Normal	414.400,02 €	431.571,23 €	458.801,25 €	476.217,18 €	491.379,37 €	4,35%
% Ingresos	61,64%	60,75%	58,71%	58,29%	58,25%	
Escenario Pesimista	491.851,96 €	499.229,74 €	506.718,18 €	514.318,96 €	522.033,74 €	1,50%
% Ingresos	84,29%	77,16%	76,82%	75,08%	74,82%	

Figura D.9. Gráfico - Evolución de los Costes Directos, escenario Normal

Costes Directos



Costes Indirectos

Como costes indirectos se han considerado todos los costes incluidos en “servicios exteriores” y, además, la parte de estructura de recursos humanos que se considera asociada al apoyo y gestión en la empresa.

La estructura de recursos humanos de apoyo y gestión del Club consta de cuatro personas:

- Director General
- Director Técnico
- Responsable Administrativo
- Auxiliar de Limpieza e Higiene.

En esta partida se incluyen los sueldos brutos, las prestaciones sociales que corren a cargo de la empresa (Seguridad Social), las acciones de prevención de riesgos laborales, además de los complementos por cargo de dirección y por conducción de vehículos (de acuerdo con el establecido por el respectivo convenio aplicable³⁰).

³⁰ Convenio colectivo del Sector de Residencias y Centros de Día para Personas Mayores de la Comunidad de Madrid, publicado en el BOCM del 06 de Diciembre de 2003.

Para el primer año, dicha cifra se sitúa en torno a 89.210,18€, evolucionando hasta 90.548,33€ en el 2013. Esto quiere decir que este subepígrafe representa, en el escenario normal, un 13,27% de las ventas del 2012 y un 12,75% del 2013.

Por su parte, los “servicios exteriores” comprenden 7 de las macro categorías arriba esquematizadas como costes indirectos:

- **Arrendamiento del Inmueble**
Corresponde al alquiler del local donde está ubicado el centro en sí mismo, siendo uno de los costes más relevantes.
- **Renting de Vehículos**
Se incluye el alquiler operacional (renting) de dos vehículos de pasajeros, que permiten prestar el servicio de transporte de los clientes, y en caso de ser requerido, darían soporte a tareas logístico-administrativas del propio centro.
- **Renting de Equipos de Impresión**
El principal equipo de impresión del centro (multifunción) se adjudicará a través de renting, modalidad que proporciona una mayor eficiencia, al garantizar su continua operación y una disminución de la carga administrativa relacionada con la gestión del equipo y de sus consumibles.
- **Primas de Seguros**
Se han tenido en consideración dos pólizas de seguro, una multirriesgos y otra específicamente de cobertura de la responsabilidad civil, debido a que la principal actividad del Chronos Club es la prestación de servicios a personas mayores y en consecuencia existen riesgos inherentes a las distintas actividades desarrolladas.
- **Publicidad y Relaciones Publicas**
De acuerdo con el posicionamiento de nuestro centro exclusivo es bastante importante realizar una cuidadosa comunicación interna y externa, de modo a que se garantice su entrada en el mercado con notable éxito.
En este sentido, se tuvo en consideración una cifra relevante en el primer año, donde las acciones de publicidad, comunicación y relaciones públicas deberán ser más intensas, seguida de un presupuesto de acciones de mantenimiento en los años siguientes que supondrán en torno a un 50% de la cifra del primer año.
- **Suministros y Mantenimiento**
Se incluyen en esta categoría los suministros corrientes (habitualmente designados por *commodities*), como la electricidad, el agua, el gas y la calefacción, así como las actividades derivadas del mantenimiento necesario. Estos costes fueron estimados atendiendo a la capacidad y superficie de Chronos Club y utilizando como base la información obtenida de un informe de la consultora Deloitte³¹.
Así mismo, se han tenido en cuenta los costes de telefonía (cuatro líneas de telefonía móvil y una fija) y de acceso internet ADSL, tomando como referencia las tarifas estándar vigentes en el mercado.
- **Notario y Registro Mercantil**
A efectos de la constitución de la Sociedad y del cumplimiento de los requisitos legales (registro de cuentas anuales), se han incluido los costes de Notario y de Registro Mercantil de acuerdo con las tasas establecidas para dichos actos. En el coste del Notario, además del coste de constitución de la sociedad, se han incluido los costes relativos a las Escrituras de Apoderamiento.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, las estimaciones determinan que la partida de costes indirectos se cifra en 181.246,06€ en 2012 y que alcanzaría los 174.918,94€ en 2016.

31 Estudio “Perspectivas de futuro de los recursos de atención a la dependencia”, Deloitte (Diciembre 2006).

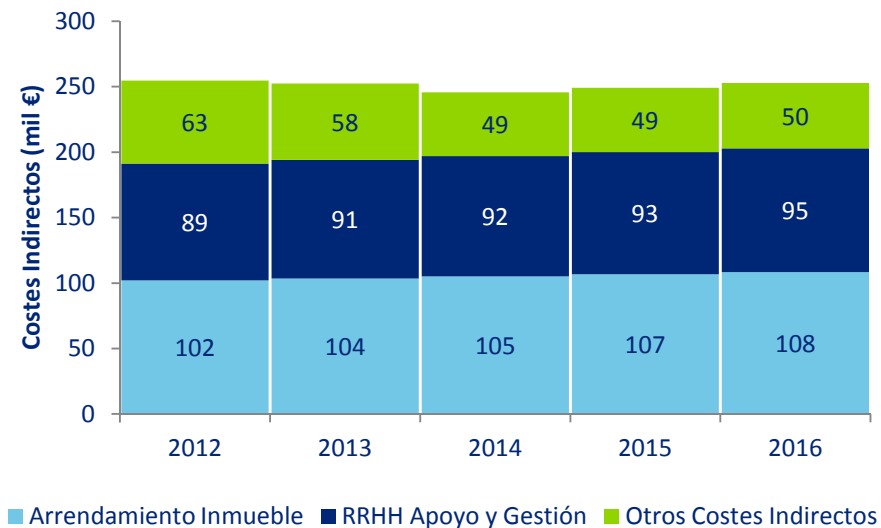
Figura D.10. Tabla - Evolución de los Costes Indirectos, escenario Normal

	2012	2013	2014	2015	2016	TACC
Arrendamiento Inmueble	102.000,00 €	103.530,00 €	105.082,95 €	106.659,19 €	108.259,08 €	1,50%
% Ventas	15,17%	14,57%	13,45%	13,06%	12,83%	
Renting de Vehículos	7.440,00 €	7.551,60 €	7.664,87 €	7.779,85 €	7.896,54 €	1,50%
% Ventas	1,11%	1,06%	0,98%	0,95%	0,94%	
Renting de Eq. Impresión	1.200,00 €	1.218,00 €	1.236,27 €	1.254,81 €	1.273,64 €	1,50%
% Ventas	0,18%	0,17%	0,16%	0,15%	0,15%	
Primas de Seguros	8.090,60 €	8.211,96 €	8.335,14 €	8.460,17 €	8.587,07 €	1,50%
% Ventas	1,20%	1,16%	1,07%	1,04%	1,02%	
Pub. y RRPP	30.000,00 €	25.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	-15,91%
% Ventas	4,46%	3,52%	1,92%	1,84%	1,78%	
Sumin. y Manten. ⁽¹⁾	15.951,00 €	16.188,68 €	16.429,92 €	16.674,77 €	16.923,31 €	1,49%
% Ventas	2,37%	2,28%	2,10%	2,04%	2,01%	
Notario y Reg. Merc.	613,46 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	56,00 €	-45,03%
% Ventas	0,09%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	
Total Costes Indirectos	181.246,06 €	177.944,91 €	170.235,06 €	172.559,57 €	174.918,94 €	-0,88%
% Ventas	26,96%	25,05%	21,78%	21,12%	20,73%	

(1) Se incluyen los costes de telecomunicaciones.

Figura D.11. Gráfico - Evolución de los Costes Indirectos, escenario Normal

Costes Indirectos



Evolución de los Costes Operativos (excepto Amortizaciones)

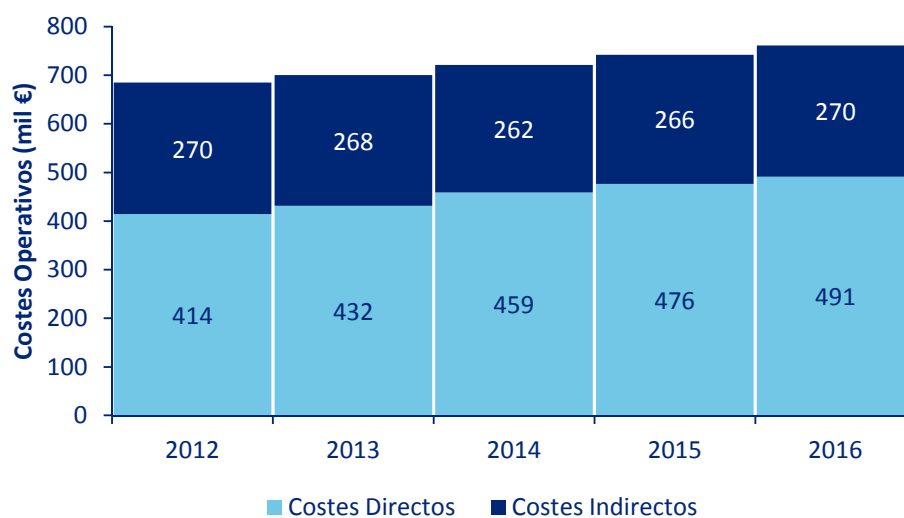
Considerando el conjunto de los costes directos e indirectos, obtenemos la siguiente evolución de los costes operativos (sin incluir amortizaciones):

Figura D.12. Tabla - Evolución de los costes operativos del Chronos Club, según cada escenario

	2012	2013	2014	2015	2016
Escenario Optimista	762.308,20 €	767.722,98 €	768.859,80 €	780.163,68 €	791.637,11 €
Escenario Normal	684.856,26 €	700.064,47 €	720.942,87 €	742.061,90 €	760.982,74 €
Escenario Pesimista	620.990,61 €	642.544,30 €	645.509,95 €	662.487,80 €	676.014,63 €

Figura D.13. Gráfico - Evolución de los costes operativos, según escenario Normal

Costes Operativos



D.2.3. Inversión y Amortización de activos

La inversión en inmovilizado, ya sea material o inmaterial, se realizará en 2012 en su mayoría, ya que para la prestación de nuestro servicio es necesario disponer de estos activos.

Por lo tanto, nuestra inversión inicial en 2012 será de 56.451,74€, suponiendo un incremento del activo a partir de año 2014.

De este modo, en 2014, 2015 y 2016 realizaremos inversiones por importe de 10.000€ para incrementar el mobiliario disponible tanto en las salas comunes del centro, como en maquinaria de gimnasio. Consideramos una necesidad realizar estas inversiones puesto que con el transcurso de los años nuestro nivel de ocupación va en aumento, y debemos garantizar la comodidad y el acceso a los servicios a nuestros clientes.

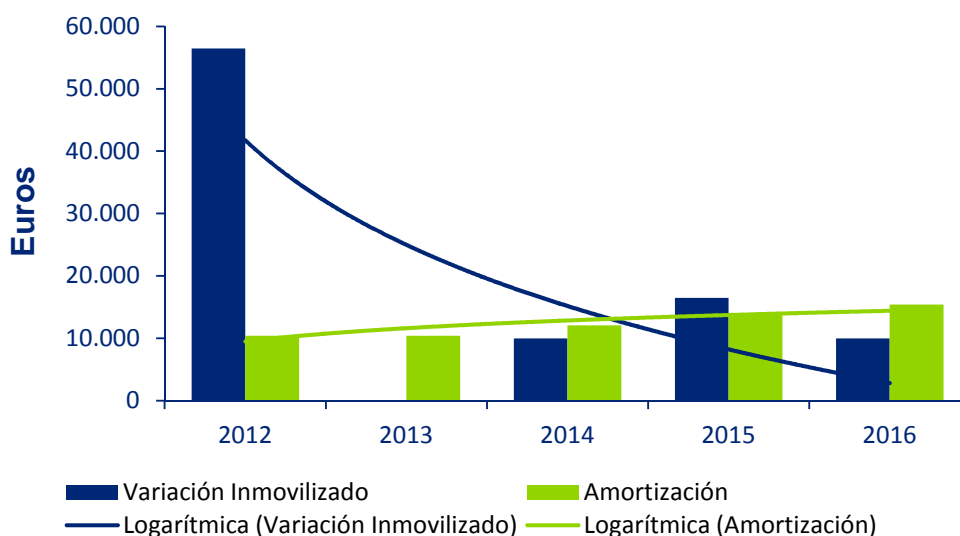
En 2015 también se realiza una inversión adicional, y es la correspondiente a la renovación de Aplicaciones Informáticas y Equipos para Procesos de la información que en 2014 se habrán amortizado en su totalidad, por un valor de 6.496€

Figura D.14. Tabla - Variación del Inmovilizado y Amortización

	2012	2013	2014	2015	2016
Variación Inmovilizado	56.451,74	-	10.000,00	16.496,00	10.000,00
Amortización	10.435,37	10.435,37	12.102,04	13.768,71	15.435,37
Inversión/Amortización	5,41	-	0,83	1,20	0,65
Amortización/Inversión	0,18	-	1,21	0,83	1,54

Figura D.15. Gráfico - Variación del Inmovilizado y Amortización

Inversión/Amortización



Por lo que finalmente, el importe total de la inversión es de 82.947,74€ distribuidos entre las siguientes partidas:

Figura D.16. Tabla - Inversión en Inmovilizado

	Importe	Vida útil (años)	% Depreciación	Amort. Anual
INMOVILIZADO INTANGIBLE				
<i>Propiedad Intelectual</i>				
Marca	250,00	10		25,00
<i>Aplicaciones informáticas</i>				
Contaplus	1.338,00	3	33%	446,00
Facturaplus	1.338,00	3	33%	446,00
Web	1.200,00	3	33%	400,00
INMOVILIZADO TANGIBLE				
<i>Equipos Procesos Información</i>				
8 Equipos para clientes	5.424,00	3	33%	1.808,00
4 Equipos para el personal	3.272,00	3	33%	1.090,67
3 Impresoras láser	420,00	3	33%	140,00
<i>Mobiliario</i>				
Despachos	3.450,00	6	17%	575,00
Sala Común y Sala Exposiciones	14.940,00	6	17%	2.490,00
Maquinaria Gym (total)	50.373,74	6	17%	8.395,62
<i>Otro Inmovilizado Material</i>				
Videoprojector	350,00	8	13%	43,75
Consola Wii	143,00	8	13%	17,88
LCD 42"	449,00	8	13%	56,13
TOTAL	82.947,74			15.934,04

Propiedad Intelectual recoge el coste de registro de la marca y logotipo en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Dicho coste, se amortizará en un plazo de 10 años que es la duración que tiene el registro. Una vez transcurridos los 10 años es necesario incurrir de nuevo en esta inversión.

La partida *Aplicaciones Informáticas* hace referencia a la adquisición de los programas informáticos Contaplus y Facturaplus necesarios para poder llevar un control de la actividad en el departamento administrativo, así como también incluye el coste de creación de la página web del centro. Consideramos que la vida útil de estos activos es de 3 años porque sufren un proceso de obsolescencia muy rápido. Hemos considerado un plazo de amortización de 6 años, suponiendo que al menos durante los 5 primeros años de vida de Chronos Club no va a ser necesario sustituir dichas aplicaciones.

En *Equipos para Procesos de Información* se incluyen además de 4 equipos PC y 3 impresoras láser para el desarrollo de la propia actividad de la empresa, 8 equipos disponibles para el uso de los clientes. Su amortización también se realizará al igual que las aplicaciones informáticas en 3 años.

El *Mobiliario*, compuesto por los muebles de los despachos, la sala común, la sala de exposiciones y la maquinaria del gimnasio, se amortizará en un plazo de 6 años.

Finalmente, *Otro Inmovilizado Material*, recoge elementos del inmovilizado que consideramos necesarios para la prestación de nuestro servicio, como son un video proyector, una consola Wii y una pantalla LCD de 42". Estos elementos se amortizarán en un plazo mayor, 8 años.

D.2.4. Deuda Neta y Resultado Financiero

La financiación del proyecto se realizará mediante la aportación de capital social por importe de 40.000,00 € (10.000,00 € aportados por cada uno de los 4 socios) y mediante la financiación ajena con un préstamo a largo plazo.

Entre las diferentes alternativas de financiación con entidades financieras se han estudiado como mejor alternativa de endeudamiento las siguientes:

Figura D.17. Tabla - Alternativas de Financiación

Entidad	Tipo préstamo	Objeto	Condiciones
Bancaja	Crédito 1ª empresa	Financiar la creación de una empresa por parte de un titular de la Cuenta Joven	Importe máximo: el necesario Plazo máximo de amortización: 7 años Interés: Euribor 3 meses + 2,5 puntos (1,5 si la garantía es hipotecaria) Comisión Apertura: 1,75% (garantía personal); 1,50% (garantía hipotecaria)
MicroBank (La Caixa)	Microcrédito para negocios	Destinado a crear o hacer crecer el negocio propio. Dirigido a emprendedores, autónomos y microempresas	Importe máximo: 25.000 € Necesario Plan Empresas que permita analizar la viabilidad del proyecto Garantía Personal Plazo máximo de amortización: 7 años Interés: 7,25% TAE Comisión apertura y estudio: 1% Comisión de cancelación total o parcial: 0%
Caixa Galicia	Microcrédito	Inversión en activo fijo y/o activo circulante	Importe máximo: 25.000 € Necesario Plan Empresas que permita analizar la viabilidad del proyecto Plazo máximo de amortización: 5 años Posibilidad de acceder a 6 meses de carencia Interés: 4% fijo Sin comisiones apertura y estudio Sin comisiones por cancelación anticipada
Santander	Supercrédito Establecimiento Profesional	Destinado a Graduados Universitarios que deseen su propio establecimiento profesional	Importe máximo: 60.000 € Plazo máximo de amortización: 8 años Tipo interés mixto: primer año 9,95% TIN Fijo. Resto Euribor + 5,95% Comisión apertura: 3% Comisión de cancelación y amortización anticipada: 1%
Santander + ICO	Tu informática 0% + Plan Avanza ICO	Financiación exclusiva para empresas y autónomos que deseen adquirir o renovar los equipos informáticos y la tecnología de su negocio	Importe máximo: 50.000 € Plazo máximo de amortización: 3 años Posibilidad de acceder a 3 meses de carencia Interés: 0% Comisiones: 0% Modalidad: préstamo o leasing
Avalmadrid	Emprendedores Avalmadrid	Facilitar el acceso a una financiación preferente a los emprendedores en la Comunidad de Madrid	Importe máximo: 60.000 € Plazo máximo de amortización: 5 años Interés: Euribor + 1,75/2,5% anual Comisión apertura: 0,5% Gastos de estudio: 0,5% Aval anual: 1,25%

Entidad	Tipo préstamo	Objeto	Condiciones
ICO	ICO SGR	Financiación orientada a autónomos, empresas y entidades sin ánimo de lucro, con necesidades de financiación de inversión y/o liquidez que cuenten o puedan contar con la consideración de socio participe en una de las SGR acogidas a la línea.	<p>Importe: hasta 100% de la inversión hasta un máximo de 600.000 €</p> <p>Plazo máximo de amortización: 7 años con 2 de carencia para inversión</p> <p>Plazo máximo de amortización: 3 años con 1 de carencia para inversión</p> <p>Interés: Euribor 6 meses + 3%</p> <p>Aval anual: 1% del saldo vivo</p> <p>Cuota social mutualista: 4%</p> <p>Comisión apertura: 0,5% importe solicitado, mínimo de 60 €</p> <p>Garantías: las que el ICO considere necesarias en función de la solvencia del solicitante y de la viabilidad del proyecto. La SGR podrá solicitar en su revisión garantías adicionales.</p>

Para poder tomar la decisión de financiación, hemos realizado simulaciones sobre las opciones anteriormente expuestas y hemos obtenido los siguientes costes:

Figura D.18. Tabla - Comparativa del Coste de las Alternativas de Financiación

ENTIDAD	TIPO PRESTAMO	PRINCIPAL	COSTE	TOTAL
Bancaja	Crédito 1ª empresa	40.000,00	8.546,44	8.546,44
Caixa Galicia	Microcrédito	25.000,00	3.078,39	6.317,66
MicroBank (La Caixa)	Microcrédito para negocios	10.442,00	3.239,27	
Santander + ICO	Tu informática 0% + Plan Avanza ICO	4.558,00	-	6.250,16
Avalmadrid	Emprendedores Avalmadrid	35.442,00	6.250,16	
ICO	ICO SGR	40.000,00	11.052,06	11.052,06
Santander	Supercrédito Establecimiento Profesional	40.000,00	20.660,65	20.660,65

Comparando dichos costes, existen dos formas de financiación que destacan por encima de las demás:

- Microcrédito Caixa Galicia por 25.000,00€ de principal, junto con el Microcrédito para Negocios de La Caixa por 10.442,00€ de principal y Tu Informática 0% de Santander + ICO por importe 4.558,00€. Esta combinación supone un coste de financiación de 6.317,00€.
- Emprendedores Avalmadrid por 35.442,00€ de principal y Tu Informática 0% de Santander + ICO por 4.558,00€. Esta opción supone un coste de la financiación de 6.250,16€, y por ello ha sido la elegida.

La deuda neta refleja la situación de endeudamiento financiero real de la empresa. Se calcula deduciendo la tesorería y las inversiones financieras temporales de la totalidad de deudas financieras.

La deuda neta en el momento de constitución de Chronos club sería la siguiente:

**Figura D.19. Tabla - Situación Financiera Neta,
en el momento de constitución de Chronos Club**

SITUACIÓN FINANCIERA NETA			
Tesorería			23.548,27
Préstamos a LP	-		40.000,00
Deuda Financiera Neta	-		16.451,74

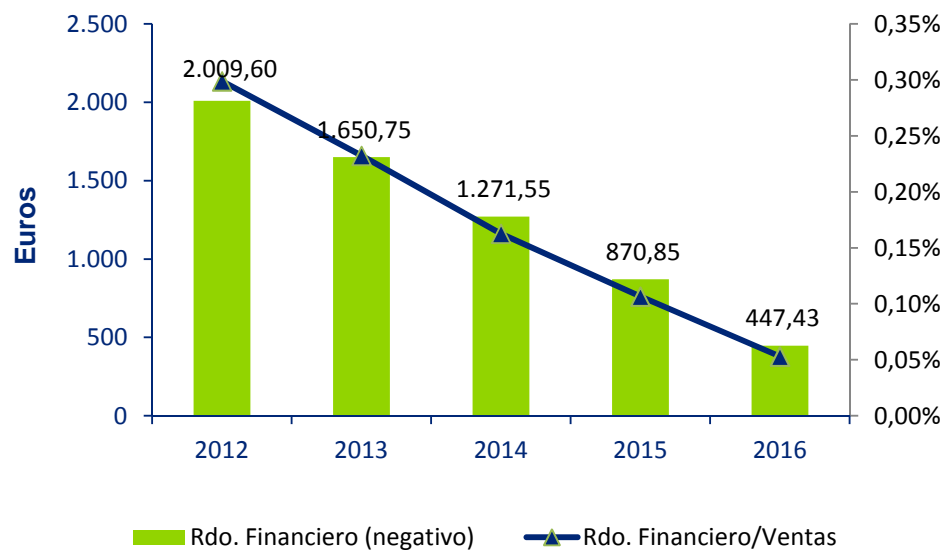
Consecuencia de la anterior deuda financiera se ha proyectado el siguiente resultado financiero:

Figura D.20. Tabla - Evolución del Resultado Financiero, escenario normal:

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	672.342,86	710.400,00	781.440,00	816.960,00	843.600,00
Rdo. Financiero (negativo)	2.009,60	1.650,75	1.271,55	870,85	447,43
Rdo. Financiero/Ventas	0,30%	0,23%	0,16%	0,11%	0,05%

Figura D.21. Gráfico - Evolución del Resultado Financiero

Resultado Financiero



Se observa como a medida que transcurre el tiempo el resultado financiero disminuye, como consecuencia de la amortización de la deuda. En general, el porcentaje que representa sobre las ventas es bajo.

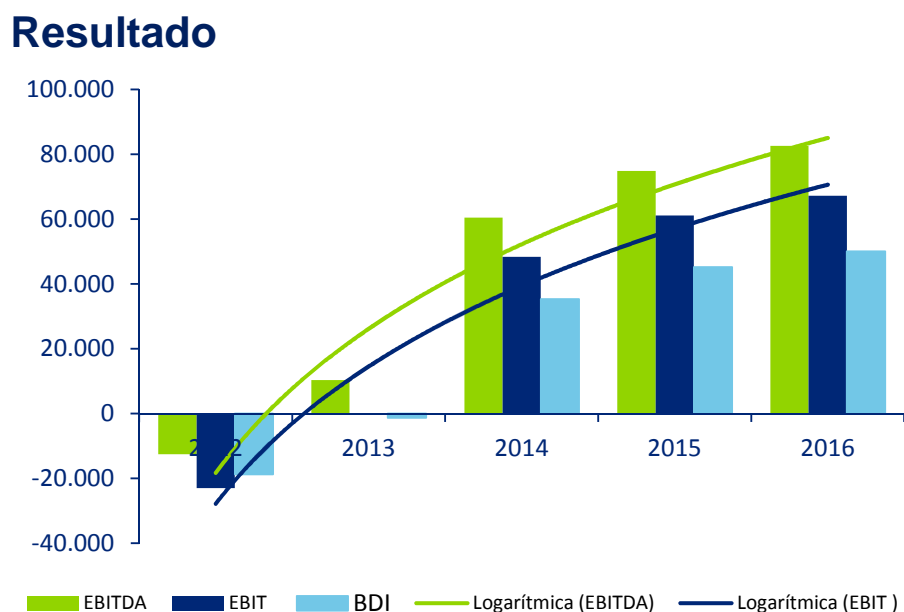
D.2.5. Estudio del Beneficio y Comportamiento de los Márgenes

A continuación presentamos un análisis de la evolución de los beneficios más representativos del Business Plan de Chronos Club, para cada escenario.

- **Escenario normal**

Puede observarse como, en términos absolutos, es a partir de 2014 cuando la empresa es capaz de generar beneficios. En 2012 el resultado está penalizado por la fuerte inversión inicial. Aunque en 2013, se obtiene beneficio en la realización de la actividad (EBITDA positivo) no se alcanza un beneficio repartible positivo.

Figura D.22. Gráfico - Evolución del Beneficios, escenario Normal

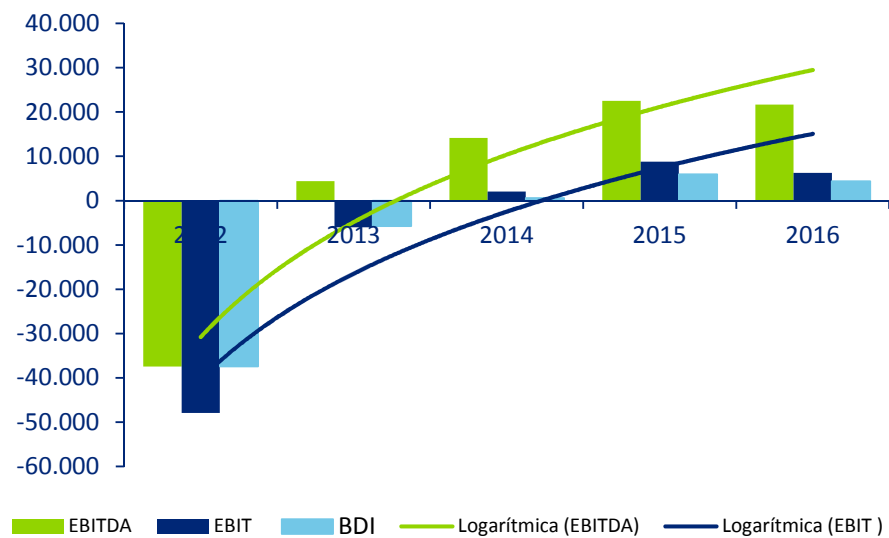


- **Escenario pesimista:**

En este escenario, a partir de las proyecciones realizadas puede observarse como, en términos absolutos, al igual que en el escenario normal, no se obtienen beneficios en 2012. Aunque en 2013 se alcanza un EBITDA positivo, debido a la amortización y a los intereses financieros, no conseguimos obtener un resultado neto positivo. Dicha situación mejora a partir de 2014, pero el proceso de generación de beneficios es lento en este escenario.

Figura D.23. Gráfico - Evolución del Beneficios, escenario Pesimista

Resultado

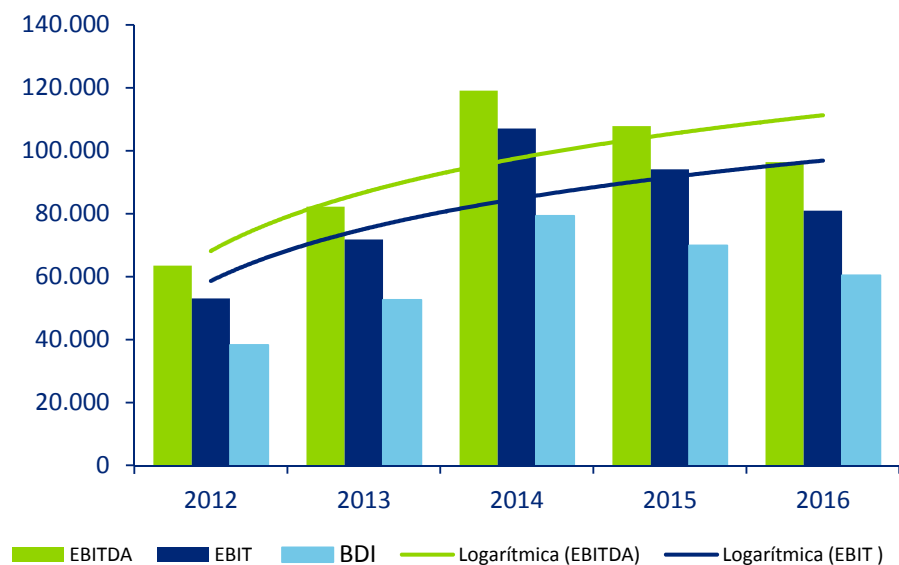


▪ Escenario optimista:

Según las proyecciones realizadas para este escenario, en términos absolutos, no existen pérdidas a lo largo del periodo proyectado. Al igual que en los escenarios anteriores, el beneficio es inferior en 2012, aunque sin incurrir en pérdidas.

Figura D.24. Gráfico - Evolución del Beneficios, escenario Optimista

Resultado



D.2.6. Fondo de maniobra

El fondo de maniobra necesario (FMN), fondo de rotación necesario (FRN) o necesidades operativas de fondos (NOF), hace referencia a las necesidades mínimas de fondo de maniobra que la empresa necesita para asegurar la cobertura de las necesidades nacidas del ciclo de explotación.

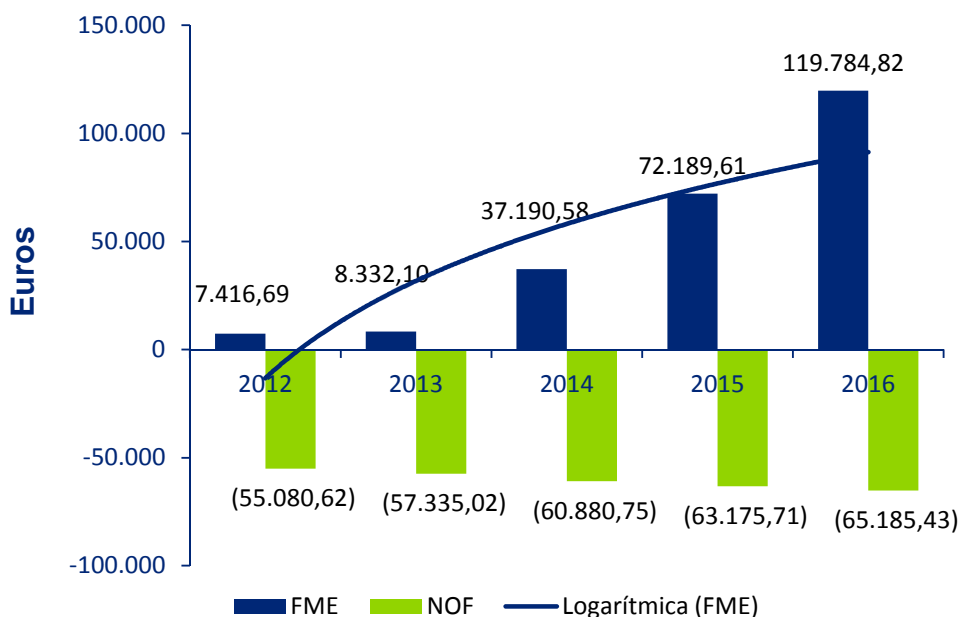
Este importe vendrá determinado por la cuantía de las partidas de clientes (cobros), proveedores y acreedores (pagos), existencias y tesorería mínima. En las NOF de Chronos Club, no existirá la partida de existencias puesto que al ser una empresa de servicios no alberga datos en dicha cuenta.

Por lo tanto, las NOF para los distintos escenarios serán las siguientes:

- **Escenario Normal**

Figura D.25. Gráfico - Evolución de Necesidades Operativas de Fondos, escenario Normal

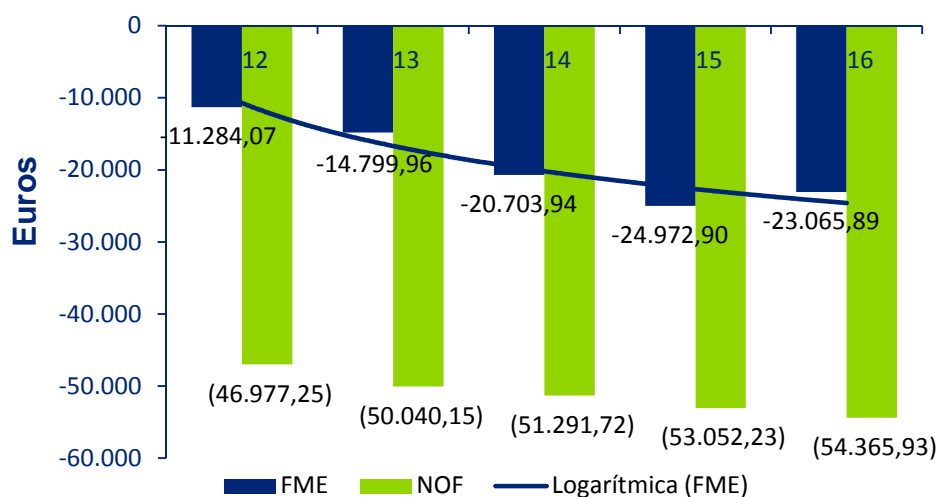
Fondo de Maniobra



- **Escenario Pesimista**

**Figura D.26. Gráfico - Evolución de Necesidades Operativas de Fondos,
escenario Pesimista**

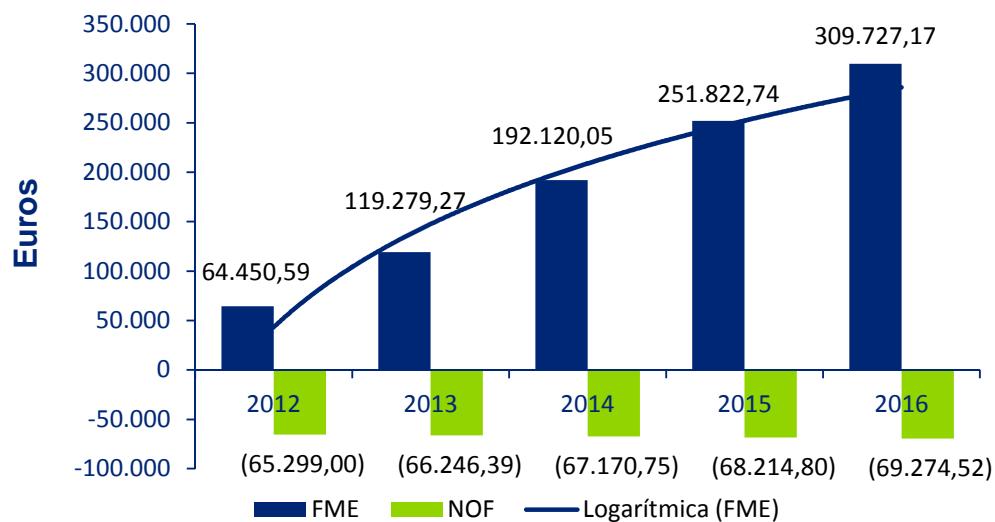
Fondo de Maniobra



- **Escenario Optimista**

**Figura D.27. Gráfico - Evolución de Necesidades Operativas de Fondos,
escenario Optimista**

Fondo de Maniobra



Puede resultar llamativo el hecho de que sean negativas, pero lo cierto es que no es de extrañar debido a que se trata de una empresa de servicios, en la cual el cobro se realiza al contado y el pago a proveedores a 60 días de media.

Por otro lado, el fondo de maniobra existente es positivo, a excepción del escenario pesimista, lo que nos está indicando que parte del activo circulante está financiado con pasivo circulante. Esta diferencia entre el FME y las NOF nos revela que existe un superávit de financiación en nuestra empresa.

D.2.7. Evolución de la Tesorería

Las necesidades mínimas de caja de Chronos Club no son muy elevadas debido a que el cobro por los servicios prestados se efectúa al contado. En concreto, serían las siguientes para cada uno de los escenarios durante los cinco años:

Figura D.28. Tabla- Evolución de las necesidades mínimas de tesorería, según cada escenario

	2012	2013	2014	2015	2016
Escenario Optimista	13.290,80 €	13.490,16 €	13.692,52 €	13.897,90 €	14.106,37 €
Escenario Normal	11.197,90 €	11.661,90 €	12.397,71 €	12.868,32 €	13.278,03 €
Escenario Pesimista	9.555,93 €	10.192,66 €	10.445,70 €	10.805,71 €	11.070,98 €

Resulta especialmente importante conocer la capacidad de la empresa para generar tesorería. Para su cálculo, hemos partido del flujo de caja libre (FCL) haciendo los ajustes necesarios según sean cobros o pagos para la obtención del cash flow del ejercicio (CASH).

▪ Escenario Normal:

NORMAL		2012	2013	2014	2015	2016
FCL	-56.451,74	57.995,11	11.840,83	41.726,23	45.232,19	57.905,65
Variación capital propio	40.000,00					
Variación remuneraciones ptes pago						
Cobro-Pago de intereses						
Variación Deuda Financiera	40.000,00	-7.848,17	-8.207,02	-8.586,22	-7.467,59	-7.891,01
Variación Reparto de Dividendos						
Variación Liquidación de IVA						
Variación Impuestos por pagar		-6.239,59	5.801,95	12.218,53	3.283,75	1.618,98
Variación de clientes dudosos cobro						
Variación Acreedores inmovilizado						
CASH	23.548,27	43.907,35	9.435,76	45.358,55	41.048,36	51.633,62
CASH ACUMULADO	23.548,27	67.455,61	76.891,37	122.249,91	163.298,27	214.931,89

▪ **Escenario Pesimista:**

PESIMISTA		2012	2013	2014	2015	2016
FCL	-56.451,74	29.549,01	8.390,76	4.186,86	5.319,14	11.376,98
Variación capital propio	40.000,00					
Variación remuneraciones ptes pago						
Cobro-Pago de intereses						
Variación Deuda Financiera	40.000,00	-7.848,17	-8.207,02	-8.586,22	-7.467,59	-7.891,01
Variación Reparto de Dividendos						
Variación Liquidación de IVA						
Variación Impuestos por pagar		-12.473,18	10.558,43	2.108,15	1.781,90	-521,09
Variación de clientes dudosos cobro						
Variación Acreedores inmovilizado						
CASH	23.548,27	9.227,66	10.742,17	-2.291,21	-366,54	2.964,88
CASH ACUMULADO	23.548,27	32.775,93	43.518,10	41.226,89	40.860,34	43.825,23

▪ **Escenario Optimista:**

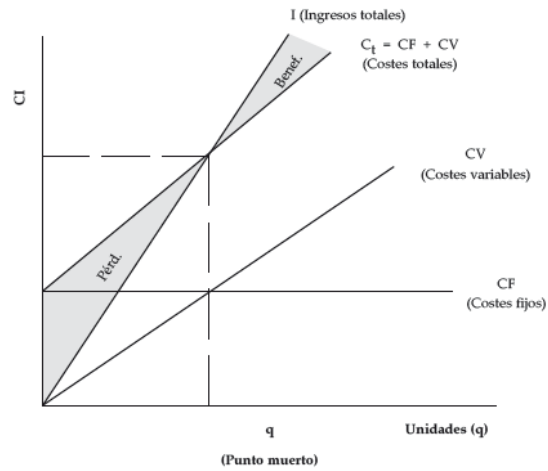
OPTIMISTA		2012	2013	2014	2015	2016
FCL	-56.451,74	127.340,30	64.182,44	82.553,71	68.419,72	67.063,62
Variación capital propio	40.000,00					
Variación remuneraciones ptes pago						
Cobro-Pago de intereses						
Variación Deuda Financiera	40.000,00	-7.848,17	-8.207,02	-8.586,22	-7.467,59	-7.891,01
Variación Reparto de Dividendos						
Variación Liquidación de IVA						
Variación Impuestos por pagar		12.771,71	4.761,73	8.908,21	-3.142,46	-3.179,17
Variación de clientes dudosos cobro						
Variación Acreedores inmovilizado						
CASH	23.548,27	132.263,84	60.737,16	82.875,70	57.809,68	55.993,44
CASH ACUMULADO	23.548,27	155.812,10	216.549,26	299.424,96	357.234,64	413.228,08

En los tres escenarios Chronos Club es capaz de generar tesorería y en los escenarios normal y optimista no incurre en riesgo de no poder hacer frente a los pagos, puesto que dicha tesorería siempre se encuentra en valores superiores al nivel mínimo que necesita la empresa. Sin embargo, en el escenario pesimista, existe riesgo de no poder cumplir con las obligaciones con los acreedores, puesto que la tesorería generada está por debajo de la mínima necesaria. Este riesgo también se da puntualmente en el año 2013 en el escenario normal. Sería necesario tomar medidas de financiación mediante un crédito que permita financiar las dificultades puntuales surgidas en este ámbito.

D.2.8. Punto Muerto

El análisis del punto muerto o umbral de rentabilidad nos permite conocer el nivel de ventas que debe alcanzar Chronos Club para no obtener beneficio ni pérdida. De esta manera, podemos estimar el volumen de ventas necesario para absorber todos los costes fijos y los costes variables correspondientes al nivel de producción en punto muerto. Es decir, sabremos el número de ventas a partir del cual se comienzan a tener beneficios.

Figura D.29. Gráfico - El punto muerto o umbral de rentabilidad (esquema)

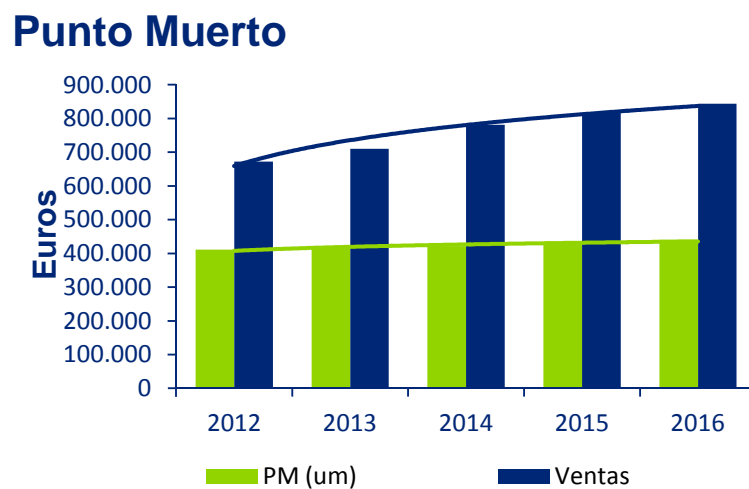


En el **escenario normal** obtenemos que el punto muerto de Chronos Club en unidades monetarias y físicas³² es el siguiente para cada año:

Figura D.30. Tabla - Evolución del punto muerto, según escenario Normal

	2012	2013	2014	2015	2016
Punto Muerto (um)	410.944,33 €	416.505,36 €	421.822,91 €	431.243,15 €	440.756,46 €
Punto Muerto (uf)	16	16	16	17	17

Figura D.31. Gráfico - Evolución del punto muerto, escenario Normal



³² Unidades físicas redondeadas al siguiente número entero.

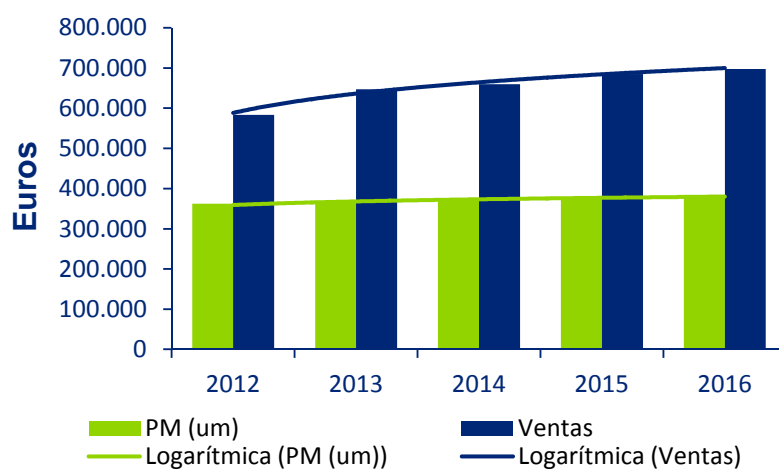
- Para el **escenario pesimista**:

**Figura D.32. Tabla - Evolución del punto muerto,
según escenario Pesimista**

	2012	2013	2014	2015	2016
Punto Muerto (um)	362.164,62 €	365.433,32 €	369.020,88 €	376.728,87 €	384.625,72 €
Punto Muerto (uf)	14	14	14	15	15

Figura D.33. Tabla - Evolución del punto muerto, escenario Pesimista

Punto Muerto



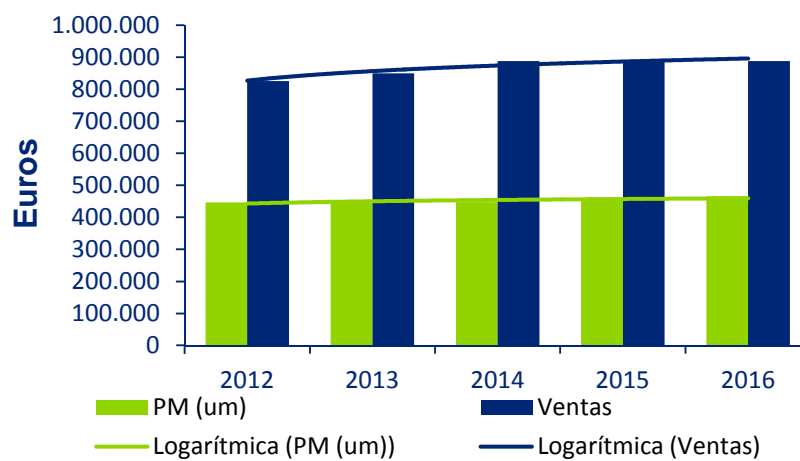
- Y en el **escenario optimista**:

**Figura D.34. Tabla - Evolución del punto muerto,
según escenario optimista**

	2012	2013	2014	2015	2016
Punto Muerto (um)	446.210,32 €	448.671,38 €	447.736,91 €	456.497,29 €	465.470,04 €
Punto Muerto (uf)	17	17	17	18	18

Figura D.35. Gráfico - Evolución del punto muerto, escenario Optimista

Punto Muerto



D.3 Valoración del plan de negocio

D.3.1. Descuento de Flujo de Caja Libre

El Flujo de Caja Libre (FCL) facilita la identificación del efectivo disponible para accionistas y proveedores de capital. Su resultado se estima una vez se han cumplido las obligaciones de impuestos, provisión de reservas necesarias para el fondo de maniobra y tras la estimación de los recursos necesarios para inversiones de capital.

Para el análisis de sensibilidad y riesgo del proyecto, se descuentan los flujos de caja libre a una tasa de descuento determinada, para conocer el VAN (Valor Actual Neto) de la inversión. Dicha tasa es el Coste Medio Ponderado del Capital, o WACC, conforme explicado en el **capítulo 1 Metodologías Empleadas** de este mismo bloque.

D.3.1.1. VAN

El VAN es la diferencia entre el valor actual de los cobros menos el valor actualizado de los pagos, de forma que se obtiene el valor actualizado de los flujos de caja esperados.

Los flujos de caja se descuentan a una tasa constante de la siguiente forma:

$$VAN = -A + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+i)^n}$$

Donde “A” es el desembolso inicial, “Q” el flujo de caja libre proyectado para cada año e “i” (coste del capital) la tasa de descuento que expresa la rentabilidad mínima que exigimos a la inversión.

D.3.1.2. TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de actualización que iguala a cero el valor actual neto. El valor obtenido, “k”, mide la rentabilidad de la inversión.

$$T.I.R. = A + \sum_{i=1}^n \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

Por lo que dependiendo de este valor tomaremos la decisión o no de invertir.

- Si $k > i$. La inversión es rentable. El coste es menor que la rentabilidad obtenida.
- Si $k < i$. La inversión no es rentable, el coste es mayor a la rentabilidad obtenida.
- Si $k = i$. La inversión es neutral, desde un punto de vista económico da los mismo realizarla que no.

D.3.1.3. WACC

El *Weighted Average Cost of Capital* es un promedio ponderado de los costes de capital utilizados para financiar las inversiones de la empresa, incluye tanto fuentes de financiación propias como ajenas.

Conforme referido en el capítulo 2 (*Metodologías empleadas*), WACC viene determinado por la siguiente ecuación:

$$WACC = \frac{K_e * E + K_d * (1 - t) * D}{E + D}$$

Donde:

K_e representa el coste de capital de los recursos propios,

K_d corresponde al coste de la deuda,

t representa el tipo impositivo (impuesto de sociedades),

E representa el total del capital propio (*equity*) y

D representa el montante total de la deuda (*debt*).

A su vez, K_e (coste del capital de los accionistas) suele determinarse a través del modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

- R_f = prima libre de riesgo
- R_m = prima del mercado
- Siendo β el coeficiente que mide el grado de sensibilidad de un valor respecto al mercado.

Según este modelo la rentabilidad de un título individual es igual a la rentabilidad requerida por el mercado para un título sin riesgo más una prima de riesgo multiplicada por el riesgo sistemático de dicho valor medido por su coeficiente β .

D.3.2. Análisis del proyecto de inversión

Para el análisis del proyecto de inversión de Chronos Club hemos descontado los flujos de caja al **WACC** del **10,15%**. Esta cifra se ha obtenido tras la aplicación de la fórmula descrita en el apartado anterior, según las siguientes condiciones:

Figura D.36. Tabla - Condiciones consideradas en la estimación del WACC

Condiciones consideradas en la estimación del WACC	
Deuda (D)	40.000,00
Coste de la deuda (Kd)	5,67%
Recursos Propios (E)	40.000,00
Rentabilidad del mercado ³³ (Rm)	9,00%
Rentabilidad libre de riesgo (Rf)	5,35%
Beta ³⁴	1,10
Beta apalancada (β)	1,47
Tipo impositivo (t)	25%

D.3.2.1. Valoración por descuento de flujos de caja

Realizando el descuento de los flujos de caja libre de la empresa para los 5 años de duración del proyecto, en cada escenario; a la tasa de descuento del 10,15% (WACC), obtenemos la siguiente valoración para cada escenario:

- **Escenario Normal:**

Figura D.37. Tabla - Valoración de Flujos de Caja, escenario Normal

	2012	2013	2014	2015	2016
BDT	-18.718,78	-1.312,94	35.342,66	45.193,91	50.050,84
Amortización y Provisión	10.435,37	10.435,37	12.102,04	13.768,71	15.435,37
Variación Fondo de maniobra	66.278,52	2.718,40	4.281,54	2.765,58	2.419,43
Var Inversión Activo Fijo	-56.451,74		-10.000,00	-16.496,00	-10.000,00
FCL	-56.451,74	57.995,11	11.840,83	45.232,19	57.905,65
VAN	103.601,00				
TIR	70%				
Payback	1				

³³ Rentabilidad media histórica del mercado

³⁴ La beta del sector de servicios médicos la hemos obtenido de Damodarán Online. (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>)

- **Escenario Pesimista:**

Figura D.38. Tabla - Valoración de Flujos de Caja, escenario Pesimista

	2012	2013	2014	2015	2016
BDT	-37.419,54	-5.744,24	580,20	5.925,92	4.362,64
Amortización y Provisión	10.435,37	10.435,37	12.102,04	13.768,71	15.435,37
Variación Fondo de maniobra	56.533,18	3.699,63	1.504,61	2.120,52	1.578,97
Var Inversión Activo Fijo	-56.451,74		-10.000,00	-16.496,00	-10.000,00
FCL	-56.451,74	29.549,01	4.186,86	5.319,14	11.376,98
VAN	-8.951,01				
TIR	2%				
Payback	5				

- **Escenario Optimista:**

Figura D.39. Tabla - Valoración de Flujos de Caja, escenario Optimista

	2012	2013	2014	2015	2016
BDT	38.315,13	52.600,32	79.324,96	69.897,58	60.360,06
Amortización y Provisión	10.435,37	10.435,37	12.102,04	13.768,71	15.435,37
Variación Fondo de maniobra	78.589,80	1.146,75	1.126,71	1.249,44	1.268,18
Var Inversión Activo Fijo	-56.451,74		-10.000,00	-16.496,00	-10.000,00
FCL	-56.451,74	127.340,30	64.182,44	68.419,72	67.063,62
VAN	261.632,83				
TIR	189%				
Payback	1				

En los escenarios normal y optimista obtenemos una TIR positiva y superior al coste de capital (10,15%), lo que implica que el proyecto es rentable. Sin embargo, la TIR del escenario pesimista es inferior al WACC, lo que implica que en este escenario la inversión no sería rentable. La rentabilidad media del proyecto es de 86,84% (TIR media) y la desviación de la TIR sería de 77,46%.

D.3.2.2. Análisis Rentabilidad-Riesgo

Una vez calculados los tres escenarios (normal, pesimista y optimista), es necesario determinar la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos para poder realizar en análisis rentabilidad-riesgo.

Para la determinación de dichos porcentajes, nos hemos basado en recientes estudios sobre la situación económica actual tanto en España como en el resto del mundo.³⁵

Estos estudios ponen de manifiesto lo siguiente:

A nivel de España, no existen mejoras significativas en la economía como muestran los siguientes datos, a pesar de la mejora en el consumo de los hogares.

- El PIB creció un 0,16% intertrimestral en el segundo trimestre de 2011. La tasa interanual se recortó en dos décimas llegando al 0,7%.
- El consumo de los hogares avanzó un 2,3% en tasa trimestral anualizada.
- El consumo público se ha recortado en el segundo trimestre respecto al anterior en un 9,3%.
- En cuanto a la oferta, servicios ha sido el sector que ha sustentado el crecimiento en el segundo trimestre con un crecimiento del 1,9%. Industria ha descendido un 1,2% y construcción ha reflejado la menor caída desde el inicio de la crisis, un -1,1%.
- Los datos relativos a empleo no son muy halagüeños puesto que en el segundo trimestre de 2011 el desempleo ha aumentado en un 2,1% de acuerdo con la CNTR, dato muy superior al reflejado por la EPA y las cifras de afiliación a la Seguridad Social.
- La productividad por puesto de trabajo ha descendido un 1,5%, las remuneraciones salariales lo han hecho un 1%.

Las expectativas en el contexto internacional, tampoco nos permiten prever una importante recuperación de la economía a corto-medio plazo. Los últimos acontecimientos en los mercados internacionales en relación a las crisis de deuda pública europea, han deteriorado notablemente las expectativas de crecimiento.

- EEUU ha revisado sus cifras de crecimiento a la baja, transformando un escenario que se creía de aceptable recuperación en otro de casi estancamiento.
- La ralentización de la economía también está afectando a los países emergentes, entre ellos China, que ha moderado su crecimiento hasta el 9,5%.

Los signos poco favorables de recuperación de la economía tanto a nivel nacional como mundial, nos llevan a pensar en que el escenario actual es bastante pesimista.

Por otra parte, hemos de tener en cuenta que nuestro negocio se dirige a una parte de la población que está en crecimiento (como hemos puesto de manifiesto en el apartado **4.1.3 El Envejecimiento Demográfico a nivel Mundial del bloque A: Estrategia y Organización**) y nos dirigimos a un sector de la población alto, el cual no está tan afectado por la crisis como lo pueden estar los segmentos de la población con un poder adquisitivo medio-bajo.

Por tanto, teniendo en cuenta todo lo anterior, estimamos que la probabilidad de los escenarios sería: un 42% para el escenario pesimista, un 33% el escenario normal y un 25% el escenario optimista.

En función de los VAN calculados, podemos establecer unos intervalos de confianza entre los que se pueden mover los resultados del proyecto según los valores de la distribución normal.

³⁵ "Perspectivas de la Economía Mundial", Fondo Monetario Internacional, Septiembre 2011; "Informe sobre estabilidad Financiera Mundial", Fondo Monetario Internacional, Junio 2011 y "Previsiones Económicas para España 2011-12", Dirección de Coyuntura y Estadística (FUNCAS), Septiembre 2011

Figura D.40. Tabla - Intervalos de confianza

INTERVALOS DE CONFIANZA		
Límite inferior	Nivel Confianza	Límite superior
- 11.418,55	68,30%	203.092,78
- 118.674,22	95,40%	310.348,45
- 225.929,89	99,70%	417.604,11

El riesgo del proyecto es 1,12 veces superior a la rentabilidad esperada, si bien no es riesgo demasiado elevado, no hay que perder de vista este indicador.

Por otra parte, la probabilidad de que el valor del proyecto sea mayor que cero es del 81,42%, por lo que el riesgo de insolvencia queda reducido a un 18,58%.

Figura D.41. Tabla - Valores del Análisis Rentabilidad-Riesgo

MEDIAS Y DESVIACIONES	TIR	PROBABILIDAD	MEDIA	DESVIACIÓN
Escenario optimista	189%	25,00%		
Escenario normal	70%	33,00%	86,84%	77,43%
Escenario pesimista	2%	42,00%		

MEDIAS Y DESVIACIONES	VALORACIÓN	PROBABILIDAD	MEDIA	DESVIACIÓN
Escenario optimista	261.632,83	25,00%		
Escenario normal	103.601,00	33,00%	95.837,11	107.255,67
Escenario pesimista	-8.951,01	42,00%		

D.3.2.3. Análisis de Sensibilidad

Para concluir el estudio del proyecto de inversión, hemos realizado un análisis de sensibilidad para el escenario normal, en función de la variación del WACC y de la inversión inicial, que nos permite conocer el valor actual neto de la inversión si se dieran estas diferentes situaciones.

Figura D.42. Tabla - Tabla de sensibilidad según el escenario normal

		Tasa de crecimiento a perpetuidad										
		-	50.947,69	-	53.629,15	-	56.451,74	-	59.274,32	-	62.238,04	Euros
WACC	9,65%		111.248,99		108.567,53		105.744,94		102.922,36		99.958,64	
	10,15%		109.105,04		106.423,59		103.601,00		100.778,41		97.814,70	
	10,65%		107.006,93		104.325,47		101.502,88		98.680,30		95.716,58	
	11,15%		104.953,38		102.271,93		99.449,34		96.626,75		93.663,04	

D.4. Análisis Financiero y Económico

Realizando una lectura previa de las cuentas anuales podemos hacernos una imagen de la situación de la empresa.

Vamos a efectuar el análisis utilizando las cuentas obtenidas para el **escenario normal**, si bien no es el que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia, es el que nos permite obtener una imagen menos sesgada de la situación de la empresa.

Comenzando por el Balance de Situación³⁶, observamos cómo Chronos Club habrá conseguido duplicar su cifra de Activo, pasando de 115.314,01€ en el año 2012 hasta alcanzar la cifra de 248.014,00€ en 2016. Esta variación viene determinada por los flujos de caja que ha generado la empresa en el desempeño de su actividad, habiendo logrado incrementar año tras año su cifra de tesorería.

Por otra parte, la empresa realiza inversiones en inmovilizado a partir del año 2014, que se traducen en un incremento en la cifra de Activo No Corriente. Al mismo tiempo, Chronos Club continúa con su proceso de amortización.

La cifra de la cuenta clientes es bastante baja, dado que el cobro de los servicios prestados se efectúa eminentemente al contado.

En cuanto al Patrimonio Neto, el capital social es de 40.000,00€ totalmente desembolsado y el cual se mantiene durante el quinquenio del proyecto. Si bien los resultados negativos del primer año están penalizando los fondos propios generando una “descapitalización”, que a partir de 2014 se comienzan a absorber gracias al resultado positivo obtenido en el ejercicio, de manera que en 2016 se habrán conseguido compensar por completo, y en 2015 se comenzaría a dotar la reserva legal. De modo que en 2016 se habrá logrado dotar el mínimo de reserva legal y se comenzarán a dotar otras reservas, mejorando así la cifra de fondos propios.

El pasivo nos muestra que Chronos Club, además, se ha financiado con un préstamo a largo plazo, el cual se habrá amortizado por completo en el año 2016.

En el pasivo no corriente, la cifra de proveedores no muestra grandes cambios de un año a otro, por lo que parece que el importe de las compras no debería sufrir grandes variaciones.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias³⁷, pone de manifiesto que el importe neto de las ventas se va incrementando, suponiendo una variación entre 2012 y 2016 del 5,84% (TACC).

El resultado del ejercicio en 2012 y 2013 es negativo, dichas pérdidas están motivadas por la propia iniciación de la actividad. El resultado de explotación muestra que Chronos Club no ha conseguido cubrir todos los costes con el nivel de ventas del año, lo que deja un resultado de explotación de negativo de 18.718,78€ y 1.312,94€ respectivamente. Pero a partir de 2014, la situación mejora y el resultado de explotación pasa a ser positivo en los ejercicios sucesivos, suponiendo un 6,19%, 7,48% y 7,96% de las ventas netas en los ejercicios 2014, 2015 y 2016 respectivamente.

El resultado financiero viene determinado simplemente por los gastos financieros derivados de la financiación obtenida de entidades de crédito.

³⁶ Anexo D.1.1. Balance de Situación

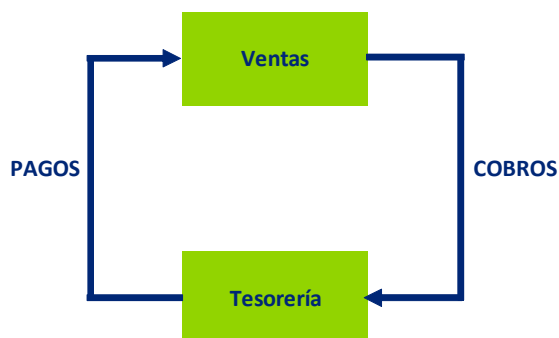
³⁷ Anexo D.1.2. Cuenta de Resultados (Plan General de Contabilidad - 2008)

D.4.1. Análisis Financiero

D.4.1.1. Periodo Medio de Maduración

El Periodo Medio de Maduración (PMM) de Chronos Club viene determinado por el periodo de venta, que en nuestro caso se trata de una empresa de servicios en la que los cobros cliente se reciben al contado. En consecuencia, el PMM sería de 1 día, tiempo transcurrido entre la venta (su facturación) y el cobro de la misma. Sin embargo, el pago a proveedores se realiza de media a 60 días. En definitiva, estimamos que la empresa debe disponer de unas existencias medias mínimas de tesorería de 11.842,19€ para poder hacer frente a los pagos en el caso de que se produzcan desfases temporales entre el periodo de cobro y pago.

Figura D.43. Gráfico - Periodo Medio de Maduración (esquema)



D.4.1.2. Condiciones básicas de equilibrio financiero

Para verificar la existencia de equilibrio financiero analizaremos tres variables:

Figura D.44. Tabla - Variables de Equilibrio Financiero

	2012	2013	2014	2015	2016
CBF	-2,64	-1,31	-1,78	-2,72	-3,16
PN > FRN + AF (no amortizable)	87.559,74 €	88.965,19 €	128.589,39 €	176.548,88 €	229.019,15 €
AT > AF	2.587,20 €	2.228,35 €	3.515,82 €	6.301,12 €	7.544,37 €

▪ Coeficiente Básico de Financiación

En primer lugar, el Coeficiente Básico de Financiación permite relacionar la Financiación Permanente con la Inversión Permanente.

A lo largo de los 5 años del proyecto, el CBF es menor que 1, negativo, lo que nos estaría indicando un déficit de financiación. Pero para interpretar este coeficiente, no es suficiente con el cálculo del mismo, sino que es necesario analizar las partidas que lo forman. El denominador de este ratio se obtiene de la suma del *Activo Fijo Neto* y el *Fondo de Rotación Necesario*. En nuestro caso, al tener un elevado *Fondo de Rotación Necesario* en negativo, el importe de la cifra de *Activo Fijo Neto* no consigue compensarlo, y obtenemos un saldo en el denominador negativo, que deriva en un coeficiente básico de financiación también negativo.

Es importante destacar que el estudio del CBF, en principio, nos informa sobre la existencia o no de equilibrio financiero en la empresa. No obstante, a veces, un CBF nos puede dar una visión errónea de la situación real de la empresa, por lo que resulta imprescindible que, para la existencia de equilibrio financiero, se cumplan las dos condiciones que indicamos a continuación:

- **Neto mayor o igual que el fondo de rotación necesario más el activo fijo no amortizable.**

Esto lo que trata de reflejar es que la inversión más permanente (FRN + AF no amortizable) en la empresa está financiada con la financiación más permanente (Neto). Esta condición se cumple a lo largo de los cinco años, principalmente porque nuestro Fondo de Rotación Necesario es negativo.

- **La amortización técnica debe ser superior a la amortización financiera.**

Esto pone de manifiesto que gracias a la amortización contable del activo fijo se consigue generar liquidez que garantice hacer frente a la devolución de la deuda con entidades de crédito.

Por tanto, podemos decir que aunque el CBF puede dar a entender que Chronos Club tendría problemas de financiación, la segunda y tercera condición nos revela que efectivamente sí existe equilibrio financiero durante los 5 ejercicios contables.

D.4.1.3. Ratios

Los ratios de Tesorería y Liquidez, en el escenario normal, nos señalan que Chronos Club es solvente tanto a corto plazo como a medio plazo, con unos ratios que se sitúan por encima de 1 y que mejoran año tras año. Esta situación no se da sólo desde un punto de vista cuantitativo, sino también, desde un punto de vista cualitativo, ya que el activo circulante se hace líquido de inmediato, mientras que el pasivo circulante es realizable a 60 días, por lo que la liquidez es real.

El ratio de Garantía muestra que Chronos Club dispone de un activo real capaz de hacer frente a los compromisos de pago a largo plazo. Pero además de existir garantía, ésta es consistente, puesto que a lo largo de los 5 años el activo fijo cubre el pasivo exigible a largo plazo.

En el año 2012 la empresa muestra un mayor nivel de endeudamiento que en el resto de años, puesto que hemos tenido que financiarnos para poder iniciar la actividad. Sin embargo, este ratio comenzará a disminuir a partir de 2014 gracias a que Chronos Club habrá conseguido absorber las pérdidas del primer año y dotar reservas que mejoren la cifra de fondos propios.

La rotación de los capitales propios nos dice que en 2012 tardamos 16,81 veces en recuperar la inversión vía ventas, cifra que se va incrementando año a año, debido a que se van generando beneficios que pasan a formar parte de las reservas que permiten que Chronos cuente con un mayor importe de recursos propios ejercicio tras ejercicio.

El poder de capitalización no se hace visible hasta el año 2015, momento en que se pueden dotar las primeras reservas que permiten a Chronos Club generar autofinanciación, en este caso de enriquecimiento.

Figura D.45. Tabla - Evolución de los principales ratios financieros

	2012	2013	2014	2015	2016
Tesorería (coeficiente ácido)	1,12	1,12	1,43	1,77	2,23
Liquidez o solvencia m/p	1,12	1,12	1,43	1,77	2,23
Garantía	1,23	1,21	1,54	1,99	2,54
Firmeza o Consistencia	1,43	1,49	2,18	4,59	-
Endeudamiento Total	4,42	4,73	1,85	1,01	0,65
Endeudamiento c/p	2,91	3,53	1,58	0,93	0,65
Endeudamiento l/p	1,51	1,20	0,28	0,08	0,00
Rotación Capitales Propios	16,81	17,76	19,54	20,42	21,09
Poder de capitalización	0,00	0,00	0,00	0,38	1,51

Tras este análisis podemos concluir que Chronos Club es solvente a corto y largo plazo ofreciendo seguridad a los acreedores a largo plazo con un nivel de endeudamiento bajo. Además, es capaz de generar autofinanciación de enriquecimiento a partir de 2015.

D.4.2. Análisis Económico

D.4.2.1. Punto Muerto

Dado que el punto muerto en los diferentes escenarios ya ha sido analizado en un anterior epígrafe³⁸, en este nos vamos a limitar a hacer un pequeño sumario de varios índices relativos al punto muerto para el escenario normal.

³⁸ Ver epígrafe D.2.8. *Punto muerto*

Figura D.46. Tabla - Evolución de los índices asociados al punto muerto

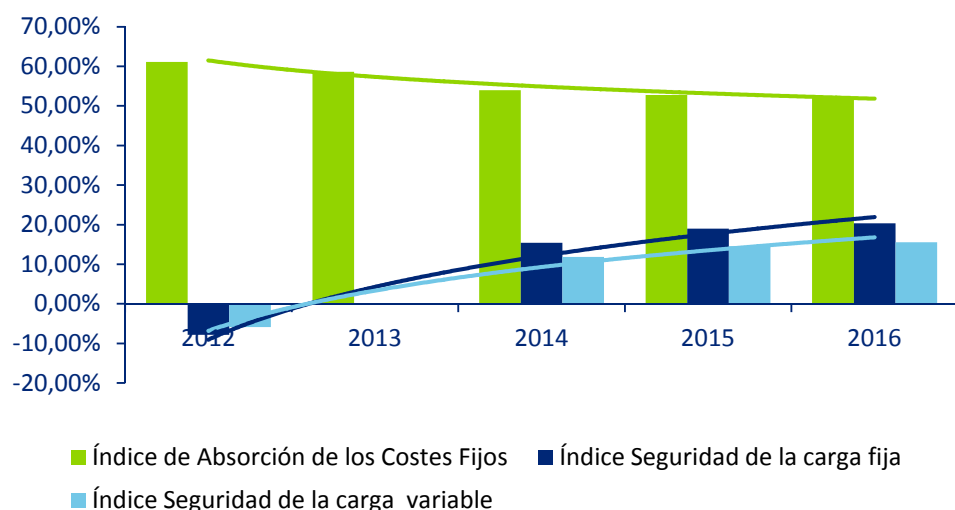
	2012	2013	2014	2015	2016
Índice de Absorción de los Costes Fijos	61,12%	58,63%	53,98%	52,79%	52,25%
Índice Seguridad de la carga fija	-7,83%	-0,03%	15,42%	18,97%	20,35%
Índice Seguridad de la carga variable	-5,86%	-0,03%	11,88%	14,56%	15,59%

El índice de absorción de los costes fijos nos indica el porcentaje necesario de ventas para cubrir los costes fijos y variables a ese nivel de actividad. Desde el primer año Chronos Club es capaz de cubrir los costes fijos con el importe de las ventas.

En 2012 Y 2013 tanto el índice de seguridad de la carga fija como el de la carga variable, muestran que la empresa no puede asumir incrementos en los costes, es más, ya está en situación de pérdidas. Por otra parte, año tras año, dichos índices van mejorando alcanzando niveles de 20,35% y 15,59% respectivamente en 2016, que dan holgura a Chronos Club ante posibles incrementos de los costes sin incurrir en pérdidas.

Figura D.47. Gráfico - Evolución de los índices asociados al punto muerto

Análisis Punto Muerto



D.4.2.2. Análisis del Apalancamiento

Durante los dos primeros años de la inversión, en el escenario normal, Chronos Club no es capaz de optimizar las ventas, y por tanto, tampoco el beneficio. Esta situación está muy condicionada por la importante inversión que se realiza en 2012 y que lastra el beneficio de dicho año. Esta situación mejora considerablemente a partir del año 2014, cuando la empresa comienza a acercarse a niveles óptimos de comercialización, y consecuentemente de beneficio.

Figura D.48. Tabla - Evolución del apalancamiento (Análisis interno)

	2012	2013	2014	2015	2016
Apalancamiento (Análisis Interno)	-49,37	-13.684,95	45,21	52,72	75,72

Figura D.49. Tabla - Evolución del apalancamiento (Análisis externo)

	2012	2013	2014	2015	2016
Apalancamiento Operativo	-	-4.271,97	11,02	-	2,85
Apalancamiento Financiero	-	0,00	-27,86	1,34	1,19
Apalancamiento Total	-	-17,36	-307,11	-	3,40

D.4.2.3. Ratios

La rentabilidad económica (ROI) mide el grado de aprovechamiento de los activos y el nivel de eficiencia en el desarrollo de las funciones operativas, al margen de la estructura financiera. La rentabilidad de dicha estructura viene medida por el ROE.

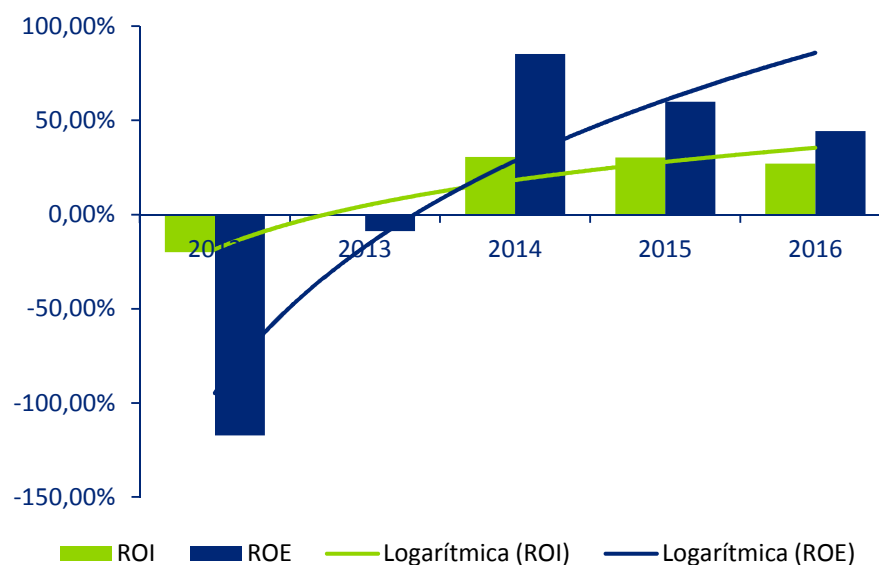
Figura D.50. Tabla - Evolución de los principales ratios económicos

	2012	2013	2014	2015	2016
ROI	-19,90%	-0,09%	30,66%	30,30%	27,09%
ROE	-117,28%	-8,77%	85,20%	59,96%	44,33%

En los dos primeros años, para el escenario normal, Chronos Club no consigue alcanzar rentabilidad ni económica ni financiera. Esta situación mejora en los siguientes años, alcanzando el mejor nivel de rentabilidad en 2014.

Figura D.51. Gráfico - Evolución de los principales ratios económicos

Rentabilidad



Si bien es cierto que existen muchos más indicadores y ratios para analizar la estructura financiera y económica de una empresa, en este informe nos hemos centrado en estudiar los que pueden resultar más relevantes de cara al inversor.

Habiéndonos centrado en el análisis del escenario NORMAL, también están disponibles en los anexos los ratios para los escenarios PESIMISTA y OPTIMISTA.

E. Referencias Bibliográficas

Publicaciones científicas y académicas

- Broydrick, Stephen. The 7 universal laws of customer value (1ª edición). Irwin. pp. 120. (1996).
- Day, George, "Winning the Competition for Customer Relationships", Sloan Management Review (2000)
- Gale, Bradley. Managing customer value (1ª edición). Free Press. pp. 424. (1994).
- Guerras Martin, Luis A.; Navas Lopez, Jose E.; "Dirección Estratégica de la Empresa – Teoría y Aplicaciones" – Civitas Ediciones (2007).
- Kaplan, R. & Norton, D. The Balanced Scorecard. Artículo: "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral" (1992)
- Loriaux, M., "Du vieillissement démographique à l'intégration des âges: la révolution de la gérance", en Revista *Population*, n.º6, INED, pp. 1611-1625 y 1631-1638. (2005)
- Lutz, W., Sanderson W., Scherbov, S., Vienna Institute of Demography & State University of New York, "The coming acceleration of global population ageing", en Revista *Nature*, 451, 716-719. (2008)
- Lenoir, R., "Objet sociologique et problème social - Initiation à la pratique sociologique", ed. Dunod, Paris. (1990)
- Medina, Ricardo. Diferenciarse no basta, cómo diseñar y activar propuestas de valor (1ª edición). Lid. pp. 190 (2010).
- Milkovich, G. y J. Boudreau. Un enfoque de Estrategia. Dirección y Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, Irwin, Sexta Edición (1997)
- Núñez, J., Martínez, J., Suárez, J.L., Torres, M., IESE, "La atención de las necesidades residenciales para las personas mayores". (2007)
- Penrose, Edith Tiltton. *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Madrid, Aguillar (1962).
- Rivero Torre, P. Análisis de Balances y Estados Complementarios. Pirámide. (2009)

Informes y Bases de Datos

- Banco de España, "Boletín económico mensual", Madrid. (Octubre de 2011)
- Banco de España, "Boletín económico trimestral", Madrid. (Marzo de 2011)
- Base de Datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).
- DBK, "La Demanda de Residencias y Servicios Asistenciales para Mayores", Madrid. (2007)
- BBK, "Residencias para la Tercera Edad - 13ª edición", Madrid. (Mayo de 2011)

- Deloitte, “*Perspectivas de futuro de los recursos de atención a la dependencia*”, Madrid. (2006)
- Dirección de Coyuntura y Estadística, Fundación de las Cajas de Ahorro (FUNCAS), “*Previsiones Económicas para España 2011-12*”. (Septiembre 2011)
- Estudio Penteo “CRM 2.0.” (8 de julio de 2008)
- Estudio Penteo, “*Las soluciones CRM en España*” Por Óscar Alonso, con Alberto Delgado y Pilar Pedrosa (Octubre 2008)
- Fondo Monetario Internacional, “*Perspectivas para la Economía Mundial*”, Washington. (Junio de 2011 y Septiembre 2011)
- Instituto Nacional de Estadística, *Datos Padrón Municipal*, Madrid. (2010)
- Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad Secretaría General de Política Social y Consumo. Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). *Libro Blanco del Envejecimiento Activo* (Noviembre 2011)
- Organización de las Naciones Unidas, “*Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2011*”,
- Sainz de Vicuña Ancín, Esic Jose María; El plan de marketing en la práctica. (16ª edición) Ed. ESIC

Información Legal

- Código de Comercio de 1885.
- Convenio colectivo laboral del sector privado de residencias y centros de día para personas mayores de la Comunidad de Madrid 2005-2008, publicado en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid número 139, del 13 de junio de 2006
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales y Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención
- Ley 1/1998, de 5 de mayo, de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas y de la comunicación.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas
- Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria
- Ley del Impuesto sobre Sociedades es aprobado por Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo.
- Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio

- Real Decreto 1194/1985, de 17 de julio, por el que se acomodan, al amparo de lo establecido en la disposición adicional séptima de la Ley 8/1980, de 10 de marzo, modificada por la Ley 32/1984, de 2 de agosto, las normas sobre anticipación de la edad de jubilación como medida de fomento del empleo.
- Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
- Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
- Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre; y posteriormente modificado por el RD 1159/2010, de 17 de septiembre; que regula el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas
- Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo
- Reglamento de la Ley 11/1998, de 9 de julio, de Protección de los Consumidores de la Comunidad de Madrid es aprobado por el Real Decreto 152/2001, de 3 de septiembre
- Reglamento del IRPF, Regulado por el Real Decreto 214/1999, del 5 de febrero.
- Resolución de 17 de marzo de 2010, de la Dirección General de Trabajo, sobre registro, depósito y publicación de la revisión salarial del convenio colectivo del sector de residencias y centros de día para personas mayores; publicado en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid número 148, del 23 de junio de 2010
- Texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo.
- Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

Páginas Web

- *Avalmadrid*, información disponible en página web: <http://www.avalmadrid.es/> (Fecha de la consulta: 30 de octubre de 2011)
- *Damodarán Online*, información disponible en página web: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> / (Fecha de la consulta: 30 de octubre de 2011)
- *Redcoruna*, información disponible en: <http://www.redcoruna.com/dominios-registro-de-dominios.html> / (Fecha de la consulta: 2 de noviembre de 2011)
- *Abaco Creación*, información disponible en: <http://www.abacocreacion.com/> (Fecha de la consulta: 30 de octubre de 2011)
- *Web Mediterránea*, información disponible en: <http://www.webmediterranea.com/coste-pagina-web.htm> (Fecha de la consulta: 8 de noviembre de 2011)
- *Bancaja*, información disponible en: <http://bancaja.es/perfiles/joven/tus-proyectos.aspx> (Fecha de la consulta: 8 de noviembre de 2011)
- *Caixa Galicia*, información disponible en: <http://microcreditos.novacaixagalicia.es/> (Fecha de la consulta: 8 de noviembre de 2011)

- Cámara de Comercio de Madrid, disponible:
<http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=1> (Fecha de la consulta: 6 de noviembre de 2011)
- Documentos Planning, disponible en: <http://planning.co/bd/archivos/Julio2003.pdf> (Fecha de la consulta: 11 de noviembre de 2011)
- *La Caixa*, información disponible:
http://www.microbanklacaixa.com/productos/microcreditospaemprendedores_es.html (Fecha de la consulta: 8 de noviembre de 2011)
- *Banco Santander*, información disponible en:
https://www.bancosantander.es/cssa/Satellite?cid=1181580722865&pagename=SantanderComercial%2FProductGroups%2FSAN_ContenedorGeneral (Fecha de la consulta: 8 de noviembre de 2011)
- *Banco Santander*, información disponible en:
https://www.bancosantander.es/cssa/Satellite?cid=1181580757975&pagename=SantanderComercial%2FProductGroups%2FSAN_ContenedorGeneral (Fecha de la consulta: 8 de noviembre de 2011)
- Empresa y social media, disponible en:
<http://www.empresaysocialmedia.com/2010/05/soluciones-erp-y-crm-para-pymes-con-0-costos-de-licencias> (Fecha de la consulta: 11 de noviembre de 2011)
- *Instituto de Crédito Oficial (ICO)*,
http://www.icodirecto.es/webcomercial/portal/pymes/maquinaria/directa/index.html?prod=/pymes/maquinaria/directa/producto_0009 (Fecha de la consulta: 8 de noviembre de 2011)
- *Invertia*, información disponible en: <http://www.invertia.com/mercados/renta-fija/portada.asp>
(Fecha de la consulta: 11 de noviembre de 2011)
- Seguridad Social, información disponible en:
http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777 (Fecha de la consulta: 6 de noviembre de 2011)

F. Anexos

ANEXO C

ESTATUTOS DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

TITULO I. DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.- DENOMINACION.

La sociedad se denomina "Chronos Club-LifeCare Services, SOCIEDAD LIMITADA". Se registrará por lo dispuesto en estos estatutos, y en lo no previsto en ellos, por Ley de sociedades de capital³⁹ y demás disposiciones complementarias.

ARTICULO 2.- DOMICILIO.

El domicilio social se fija en Calle Mejía Lequerica nº 19, Madrid.

El cambio de domicilio dentro del mismo término municipal, así como la creación, supresión o traslado de sucursales, agencias o delegaciones, será acordado por el órgano de administración.

ARTICULO 3.- OBJETO SOCIAL.

La sociedad tendrá por objeto proporcionar el cuidado, la atención social y una oferta de servicios de ocio orientado a personas mayores en un centro con carácter diurno, así como todas aquellas actividades y servicios complementarios o relacionados con éstas.

Las actividades que integran el objeto social podrán desarrollarse total o parcialmente de modo indirecto mediante la titularidad de acciones o participaciones en Sociedades con objeto idéntico o análogo.

Si las disposiciones legales vigentes exigiesen para el ejercicio de algunas de las actividades comprendidas en el objeto social delimitado en este artículo, estar en posesión de un título profesional determinado, dichas actividades deberán realizarse por medio de persona que ostente la titulación profesional requerida para la actividad de que se trate. Por otra parte, si esas mismas disposiciones legales exigiesen para el desarrollo de la actividad de que se trate contar con autorización administrativa o la inscripción en determinados Registros Públicos, no podrá iniciarse el ejercicio de dicha actividad hasta que se hayan cumplido los requisitos administrativos exigidos para la misma.

ARTICULO 4.- COMIENZO DE OPERACIONES.

La sociedad se constituye por tiempo indefinido, y da comienzo a sus operaciones el mismo día del otorgamiento de la escritura de constitución de la sociedad.

TITULO II. CAPITAL SOCIAL

ARTICULO 5.- CAPITAL SOCIAL.

³⁹ El texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital es aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

El capital social se fija en cuarenta mil (40.000) euros, y está íntegramente desembolsado mediante aportaciones dinerarias de los socios.

Dicho capital social se divide en un total de cuatrocientas (400) participaciones sociales de cien (100) euros de valor nominal cada una de ellas, iguales, acumulables e indivisibles, numeradas correlativamente del uno (1) al cuatrocientos (400), ambos inclusive.

TITULO III. REGIMEN DE LAS PARTICIPACIONES SOCIALES

ARTICULO 6.- TRANSMISION DE PARTICIPACIONES SOCIALES Y DERECHOS SOBRE LAS MISMAS.

Las participaciones sociales serán transmisibles en la forma prevista por la Ley y por estos Estatutos.

La copropiedad, el usufructo, la prenda, el embargo y transmisiones forzosas de participaciones sociales, así como la adquisición por la Sociedad de sus propias participaciones se regirán por lo dispuesto en la Ley

La adquisición de cualquier título de participaciones sociales deberá ser comunicada de manera fehaciente al Órgano de Administración de la Sociedad, indicando nombre o denominación social, nacionalidad y domicilio, dentro del territorio nacional, del nuevo socio, así como el título, material y formal, de su adquisición.

En todo documento de enajenación de participaciones sociales, el transmitente deberá hacer constar la obligación que tiene el adquirente de hacer la comunicación a que se refiere el párrafo anterior.

Hasta tanto no se realice la indicada comunicación, y no haya transcurrido, en su caso, el plazo para el ejercicio de los derechos de preferente adquisición, no podrá el adquirente ejercitar los derechos que le correspondan en la Sociedad.

ARTICULO 7.- COMUNICACIONES A LOS SOCIOS.

En todos aquellos supuestos en que la Ley exija la publicación de actos o acuerdos sociales en un periódico en cualquier Boletín Oficial, el contenido de la publicación o anuncio deberá ser individualmente notificado por el Órgano de Administración a todos los socios, excepto a aquéllos que asistieran a la Junta General en que se adoptó el acuerdo.

Se considerará domicilio de los socios a efectos de tales notificaciones el que conste en el Libro Registro de socios a cargo de la sociedad.

El incumplimiento de este deber de comunicación por el Órgano de Administración no afectará a la validez de los actos o acuerdos, ni alterará las normas y plazos sobre su impugnación, en su caso.

ARTICULO 8.- DERECHOS DE ADQUISICION PREFERENTE EN LAS TRANSMISIONES NO LIBRES.

1.- Transmisión voluntaria inter vivos:

La transmisión voluntaria inter vivos de participaciones sociales, fuera de los casos en que dicha transmisión es libre conforme a lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Sociedades de Capital, se registrará por lo dispuesto en el artículo 107, punto 2, de la citada Ley.

2.- Transmisiones hereditarias:

La adquisición de alguna participación social por sucesión hereditaria confiere al heredero o legatario del fallecido la condición de socio.

Esto no obstante, si el heredero no es un descendiente, un ascendiente o el cónyuge del socio fallecido, los socios sobrevivientes tendrán derecho a adquirir las participaciones sociales del socio difunto, apreciadas en el valor que tuvieron el día del fallecimiento del socio, pagándose el precio al contado. El derecho de adquisición habrá de ejercitarse en el plazo máximo de tres meses desde la comunicación a la sociedad de la adquisición hereditaria.

TITULO IV. ORGANOS DE LA SOCIEDAD

ARTICULO 9.- ORGANOS DE LA SOCIEDAD.

La sociedad se registrará por:

- a) La Junta General de Socios.
- b) Los Administradores Mancomunados.

ARTICULO 10.- JUNTAS GENERALES.

La voluntad de los socios, expresada por mayoría de votos, registrará la vida de la Sociedad con arreglo a la Ley.

A) CONVOCATORIA: La convocatoria de la Junta General habrá de hacerse por el Órgano de Administración, o por los Liquidadores en su caso, mediante el envío de carta certificada con acuse de recibo a través de Notario al domicilio de cada socio que conste en el Libro Registro de socios.

La convocatoria deberá hacerse con quince días naturales de antelación a la fecha fijada para su celebración, computándose dicho plazo desde la fecha en que se hubiere remitido el anuncio de la convocatoria al último de los socios.

A tal efecto, los socios podrán pedir, en cualquier tiempo, que se actualicen o cambien los datos relativos a su domicilio que figuren en el Libro Registro de Socios.

Los socios residentes en el extranjero deberán designar un domicilio dentro del territorio nacional para recibir las notificaciones, el cual se hará constar en el Libro Registro de socios. En otro caso, se entenderán genéricamente convocados por el anuncio que a tal fin se exponga en el domicilio social.

B) CONVOCATORIA A INSTANCIA DE LOS SOCIOS: El Órgano de Administración convocará necesariamente la Junta cuando se lo solicite en virtud de requerimiento notarial, un número de socios que represente, al menos, el cinco por ciento del capital social.

Si el Órgano de Administración incumple esta obligación, la Sociedad podrá repetir contra ellos los gastos que se deriven de la convocatoria judicial prevista por la Ley, incluidos honorarios de Letrado y Procurador, aunque no sea preceptiva su intervención.

C) REPRESENTACION EN LA JUNTA: El socio podrá hacerse representar en las reuniones de la Junta General, además de por las personas expresadas en la Ley, por medio de Letrados,

Economistas y, en general, cualquier tipo de Asesores Profesionales con autorización especial para cada Junta conferida por escrito.

D) PRESIDENCIA: Actuarán como Presidente y Secretario de la Junta los elegidos por la misma al comienzo de la reunión.

E) DELIBERACION Y TOMA DE ACUERDOS: La Junta General de Socios deliberará sobre los asuntos comprendidos en el orden del día establecido en la convocatoria, y se levantará acta de la misma en la forma prevista por la Ley, haciendo constar en ella las intervenciones de los socios que lo soliciten.

Los acuerdos de adoptarán con las mayorías previstas en los artículos 198 y 199 de la Ley de Sociedades de Capital.

ARTICULO 11.- JUNTA UNIVERSAL.

La Junta General quedará válidamente constituida en cualquier lugar del territorio nacional o del extranjero para tratar cualquier asunto, sin necesidad de previa convocatoria, siempre que esté presente o representado todo el capital social y los concurrentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta y el orden del día de la misma.

ARTICULO 12.- ORGANO DE ADMINISTRACION.

La gestión y el ejercicio de la representación de la sociedad corresponderá a los Administradores Mancomunados nombrados por la Junta General de socios, debiendo ser un mínimo de dos Administradores y un máximo de siete.

El Órgano de Administración ejercerá su cargo por tiempo indefinido.

El cargo de Administrador será gratuito.

ARTICULO 13.-FACULTADES DEL ADMINISTRADOR.

La representación de la Sociedad en juicio y fuera de él corresponderá a todos los Administradores Mancomunados nombrados en la forma prevista por la Ley y estos estatutos.

La representación se extenderá a todos los actos comprendidos en el objeto social, incluidos aquellos que tengan carácter complementario o accesorio.

En aquellos supuestos en los que no haya una clara conexión entre el acto o negocio jurídico que se pretende realizar y el objeto social de la sociedad, los Administradores Mancomunados manifestarán la relación con el objeto social de la sociedad del acto o negocio que pretenden realizar.

A efectos meramente enunciativos, se hace constar que los Administradores podrán realizar, entre otros, los siguientes actos y negocios jurídicos:

a) Adquirir, disponer, enajenar y gravar toda clase de bienes muebles e inmuebles, así como constituir, aceptar, modificar y extinguir toda clase de derechos personales y reales incluida la hipoteca.

b) Dirigir la organización empresarial de la Sociedad y sus negocios.

c) Otorgar toda clase de actos, contratos o negocios jurídicos, con los pactos, cláusulas y condiciones que estimen oportunos disponer; transigir y pactar arbitrajes; tomar parte en concursos y subastas, hacer propuestas y aceptar adjudicaciones. Adquirir, gravar y enajenar por cualquier título, y en general realizar cualesquiera operaciones sobre acciones, obligaciones u

otros títulos valores, así como realizar actos de los que resulte la participación en otras sociedades, bien concurriendo a su constitución o suscribiendo acciones en aumentos de capital u otras emisiones de títulos valores.

d) Administrar bienes muebles e inmuebles; hacer declaraciones de obra nueva, división horizontal, deslindes, amojonamiento, modificaciones hipotecarias y, en general, cualquier acto de riguroso dominio; convenir, modificar y extinguir arrendamientos rústicos o urbanos, convenir trasposos de locales comerciales y formalizar cualesquiera otras cesiones de uso y disfrute de bienes; retirar y cobrar cualquier cantidad o fondos a favor de la sociedad de cualquier organismo público o privado en que estuvieren depositados.

e) Girar, aceptar, endosar, intervenir y protestar letras de cambio y cualesquiera otros documentos de giro.

f) Tomar dinero a préstamo o crédito, reconocer deudas y créditos; prestar avales en interés de la Sociedad o de terceros, o a favor de los propios accionistas.

g) Abrir y cancelar, disponiendo de sus fondos, cuentas y depósitos de cualquier tipo en cualesquiera Bancos, Cajas de Ahorro o Entidades de Crédito o financieras en general. así como suscribir contratos de alquiler de cajas de seguridad.

h) Nombrar y despedir empleados y representantes, firmar contratos de trabajo y de transporte.

i) Comparecer ante toda clase de Juzgados y Tribunales de cualquier jurisdicción y ante toda clase de organismos públicos en cualquier concepto, y en toda clase de juicios y procedimientos, incluidos los arbitrales; interponer recursos de cualquier tipo, incluido los de casación, revisión o nulidad; ratificar escritos y desistir de las actuaciones, ya directamente o por medio de Abogados y Procuradores, otorgando al efecto poderes de representación procesal.

j) Otorgar y firmar toda clase de documentos públicos y privados en ejercicio de sus facultades, incluidos cartas de pago, recibos o facturas.

k) Ejecutar y elevar a públicos cuando fuera necesario los acuerdos adoptados por la Junta General.

l) Otorgar poderes de todas clases y modificar o revocar los apoderamientos conferidos.

TITULO V. ASPECTOS CONTABLES

ARTICULO 14.- AUDITORIAS DE CUENTAS.

A) POR EXIGENCIA LEGAL: Si fuera necesario, por incurrir en causa de exigencia legal, la Junta General designará auditores de cuentas, antes del cierre del ejercicio a auditar.

B) POR ACUERDO SOCIAL: Con el voto favorable de la mayoría necesaria para la modificación de estatutos, podrá acordar la Junta General la obligatoriedad de que la Sociedad someta sus cuentas anuales de forma sistemática a la revisión de auditores de cuentas, aunque no lo exija la Ley. Con los mismos requisitos se acordará la supresión de esta obligatoriedad.

C) POR EXIGENCIA DE LA MINORIA: La Sociedad someterá sus cuentas a verificación por un auditor nombrado por el Registrador Mercantil, aun cuando no lo exija la ley ni lo haya acordado la Junta General, si lo solicitan los socios que representen al menos el cinco por ciento del capital social, y siempre que no hayan transcurrido tres meses desde la fecha de cierre del ejercicio que se pretenda auditar. Los gastos de esta auditoría serán satisfechos por la Sociedad.

ARTICULO 15.- NORMAS ECONOMICAS.

A) EJERCICIO ECONOMICO: Cada ejercicio social comenzará el día 1 de enero de cada año, y terminará y se cerrará el día 31 de Diciembre del mismo año.

B) LIBROS SOCIALES Y CUENTAS ANUALES: El Órgano de Administración deberá llevar los libros sociales y de contabilidad, así como redactar las cuentas anuales y el informe de gestión con arreglo a lo previsto en la Ley.

Las cuentas anuales y el informe de gestión deberán ser firmados por todos los Administradores Mancomunados.

Dentro del mes siguiente a la aprobación de las cuentas anuales se presentará, mediante los correspondientes impresos oficiales, salvo en las excepciones previstas en la Ley, para su depósito en el Registro Mercantil del domicilio social, certificación de los acuerdos de la Junta general de aprobación de las cuentas anuales y de aplicación del resultado, a la que se adjuntará un ejemplar de cada una de dichas cuentas y los demás documentos previstos en la Ley. Si alguna de las cuentas anuales se hubiere formulado de forma abreviada, se hará constar así en la certificación, con expresión de la causa.

Si el Órgano de Administración incumple esta obligación incurrirá en la responsabilidad prevista en la Ley.

Mientras el incumplimiento subsista, se producirá además el cierre del Registro Mercantil, para la inscripción de los documentos señalados en la Ley.

C) INFORMACION A LOS SOCIOS: A partir de la convocatoria de la Junta General, cualquier socio podrá obtener de la Sociedad de forma inmediata y gratuita los documentos que han de ser sometidos a la aprobación de la misma y el informe de los auditores de cuentas y el de gestión en su caso. En la convocatoria se hará expresión de este derecho.

Durante el mismo plazo el socio o socios que representen el cinco por ciento del capital social podrán examinar en el domicilio social, por sí o en unión de experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales.

D) REPARTO DE BENEFICIOS: Los beneficios líquidos obtenidos después de deducir impuestos y reservas legales o voluntarias, se distribuirán entre los socios en proporción al capital desembolsado por éstos.

TITULO VI. LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD

ARTICULO 16.- PROCESO DE LIQUIDACION

La Junta General designará a los liquidadores, cuando corresponda, señalando la duración de su mandato y el régimen de su actuación, solidaria o conjunta.

A falta de tales nombramientos, ejercerán el cargo de liquidador los mismos Administradores de la sociedad.

Los socios que hubiesen aportado bienes inmuebles a la sociedad, tendrán derecho preferente a recibirlos en pago de su cuota de liquidación en la forma prevista por la Ley.

TITULO VII. OTRAS DISPOSICIONES

ARTICULO 17.- ARBITRAJE.

Todas las dudas y conflictos que surjan en orden a la interpretación de estos estatutos se someterán a un arbitraje de equidad.

ARTICULO 18.- INCOMPATIBILIDADES.

No podrán ocupar ni ejercer cargos en esta Sociedad las personas comprendidas en alguna de las prohibiciones o incompatibilidades establecidas en el Ordenamiento Jurídico Español.

ANEXO D.1. Escenario Normal:

Anexo D.1.1. Balance de situación

ACTIVO	2012	2013	2014	2015	2016
Activo No Corriente	46.016,36	35.580,99	33.478,95	36.206,25	30.770,87
<i>Inmovilizado Intangible</i>					
Propiedad intelectual	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Aplicaciones Informaticas	1.938,00	1.938,00	1.938,00	1.938,00	1.938,00
Amortización Acumulada Inmovilizado Intangible	-671,00	-1.342,00	-2.013,00	-746,00	-1.417,00
<i>Inmovilizado Material</i>					
Mobiliario	48.763,74	48.763,74	58.763,74	68.763,74	78.763,74
Amortización Acumulada Mobiliario	-8.127,29	-16.254,58	-26.048,53	-37.509,16	-50.636,45
Equipos para procesos de información	4.558,00	4.558,00	4.558,00	4.558,00	4.558,00
Amortización Acumulada Equipos para procesos de información	-1.519,33	-3.038,67	-4.558,00	-1.519,33	-3.038,67
Otro inmovilizado material	942,00	942,00	942,00	942,00	942,00
Amortización Acumulada Otro inmovilizado Material	-117,75	-235,50	-353,25	-471,00	-588,75
Activo Corriente	69.297,65	78.837,67	124.390,84	165.536,52	217.243,12
<i>Deudores Comerciales y otras cuentas a cobrar</i>					
Cientes por ventas y prestaciones de servicios	1.842,04	1.946,30	2.140,93	2.238,25	2.311,23
<i>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>					
Tesorería	67.455,61	76.891,37	122.249,91	163.298,27	214.931,89
TOTAL ACTIVO	115.314,01	114.418,66	157.869,80	201.742,76	248.014,00
PATRIMONIO NETO	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Fondos propios</i>					
Capital Social	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas					
Legal y estatutarias				3.534,27	8.000,00
Otras reservas				11.776,67	52.504,85
<i>Resultados negativos de ejercicios anteriores</i>		-18.718,78	-20.031,72		
<i>Resultado del ejercicio</i>	-18.718,78	-1.312,94	35.342,66	45.193,91	50.050,84
TOTAL PATRIMONIO NETO	21.281,22	19.968,28	55.310,94	100.504,85	150.555,69
PASIVO	2012	2013	2014	2015	2016
Pasivo No Corriente	32.151,83	23.944,81	15.358,59	7.891,01	0,00
<i>Deudas a largo plazo</i>					
Deudas con entidades de crédito	32.151,83	23.944,81	15.358,59	7.891,01	
Pasivo Corriente	61.880,96	70.505,57	87.200,27	93.346,91	97.458,31
<i>Acreedores Comerciales y otras cuentas a pagar</i>					
Acreedores por prestación de servicios	68.120,55	70.943,22	75.419,38	78.282,28	80.774,69
Hacienda Publica, acreedor por conceptos fiscales	-6.239,59	-437,65	11.780,89	15.064,64	16.683,61
TOTAL PASIVO	94.032,79	94.450,38	102.558,86	101.237,92	97.458,31

Anexo D.1.2. Cuenta de Resultados (Plan General de contabilidad)

	2012	2013	2014	2015	2016
Operaciones Continuas					
<i>Importe Neto de la cifra de negocios</i>					
Ventas	672.342,86	710.400,00	781.440,00	816.960,00	843.600,00
<i>Aprovisionamientos</i>					
Trabajos realizados por otras empresas	-190.681,70	-204.497,13	-228.321,04	-242.279,76	-253.932,89
<i>Otros ingresos de explotación</i>					
<i>Gastos de Personal</i>					
Sueldos, salarios y asimilados	-256.362,85	-260.208,29	-264.111,42	-268.073,09	-272.094,18
Seguridad social a cargo de la empresa	-56.565,66	-57.414,14	-58.275,35	-59.149,48	-60.036,73
<i>Otros gastos de explotación</i>					
Servicios Exteriores	-181.246,06	-177.944,91	-170.235,06	-172.559,57	-174.918,94
<i>Amortización del inmovilizado</i>					
Amortización Aplicaciones Informáticas	-646,00	-646,00	-646,00	-646,00	-646,00
Amortización Marca Registrada	-25,00	-25,00	-25,00	-25,00	-25,00
Amortización Equipos para procesos de información	-1.519,33	-1.519,33	-1.519,33	-1.519,33	-1.519,33
Amortización Mobiliario	-8.127,29	-8.127,29	-9.793,96	-11.460,62	-13.127,29
Amortización Otro Inmovilizado Material	-117,75	-117,75	-117,75	-117,75	-117,75
Resultado Explotación	-22.948,78	-99,84	48.395,09	61.129,40	67.181,89
<i>Ingresos financieros</i>					
<i>Gastos financieros</i>					
Interés de deudas con entidades de crédito	-2.009,60	-1.650,75	-1.271,55	-870,85	-447,43
Resultado Financiero	-2.009,60	-1.650,75	-1.271,55	-870,85	-447,43
Resultado Antes de Impuestos	-24.958,37	-1.750,59	47.123,54	60.258,55	66.734,46
Impuestos sobre beneficios	6.239,59	437,65	-11.780,89	-15.064,64	-16.683,61
RESULTADO DEL EJERCICIO	-18.718,78	-1.312,94	35.342,66	45.193,91	50.050,84

Anexo D.1.3. Cuenta de resultados (EBITDA)

EBITDA	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	672.342,86	710.400,00	781.440,00	816.960,00	843.600,00
- Costes ventas	-503.610,20	-522.119,56	-550.707,81	-569.502,33	-586.063,80
Margen Bruto	168.732,65	188.280,44	230.732,19	247.457,67	257.536,20
- Gastos explotación	-181.246,06	-177.944,91	-170.235,06	-172.559,57	-174.918,94
EBITDA	-12.513,41	10.335,53	60.497,13	74.898,10	82.617,26
Variación EBITDA		182,60%	485,33%	23,80%	10,31%
- Amortización	-10.435,37	-10.435,37	-12.102,04	-13.768,71	-15.435,37
EBIT (BAIT)	-22.948,78	-99,84	48.395,09	61.129,40	67.181,89
- Resultado financiero	-2.009,60	-1.650,75	-1.271,55	-870,85	-447,43
BAT	-24.958,37	-1.750,59	47.123,54	60.258,55	66.734,46
- Impuestos	6.239,59	437,65	-11.780,89	-15.064,64	-16.683,61
BENEFICIO NETO (BDT)	-18.718,78	-1.312,94	35.342,66	45.193,91	50.050,84

ANEXO D.2: Escenario Pesimista

Anexo D.2.1. Balance de situación

ACTIVO	2012	2013	2014	2015	2016
Activo No Corriente	46.016,36	35.580,99	33.478,95	36.206,25	30.770,87
<i>Inmovilizado Intangible</i>					
Propiedad intelectual	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Aplicaciones Informaticas	1.938,00	1.938,00	1.938,00	1.938,00	1.938,00
Amortización Acumulada Inmovilizado Intangible	-671,00	-1.342,00	-2.013,00	-746,00	-1.417,00
<i>Inmovilizado Material</i>					
Mobiliario	48.763,74	48.763,74	58.763,74	68.763,74	78.763,74
Amortización Acumulada Mobiliario	-8.127,29	-16.254,58	-26.048,53	-37.509,16	-50.636,45
Equipos para procesos de información	4.558,00	4.558,00	4.558,00	4.558,00	4.558,00
Amortización Acumulada Equipos para procesos de información	-1.519,33	-3.038,67	-4.558,00	-1.519,33	-3.038,67
Otro inmovilizado material	942,00	942,00	942,00	942,00	942,00
Amortización Acumulada Otro inmovilizado Material	-117,75	-235,50	-353,25	-471,00	-588,75
Activo Corriente	34.374,68	45.290,63	43.034,17	42.737,14	45.736,78
<i>Deudores Comerciales y otras cuentas a cobrar</i>					
Cientes por ventas y prestaciones de servicios	1.598,75	1.772,52	1.807,28	1.876,79	1.911,55
<i>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>					
Tesorería	32.775,93	43.518,10	41.226,89	40.860,34	43.825,23
TOTAL ACTIVO	80.391,04	80.871,62	76.513,12	78.943,38	76.507,65
PATRIMONIO NETO	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Fondos propios</i>					
Capital Social	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas					
Legal y estatutarias					
Otras reservas					
<i>Resultados negativos de ejercicios anteriores</i>		-37.419,54	-43.163,78	-42.583,58	-36.657,66
<i>Resultado del ejercicio</i>	-37.419,54	-5.744,24	580,20	5.925,92	4.362,64
TOTAL PATRIMONIO NETO	2.580,46	-3.163,78	-2.583,58	3.342,34	7.704,98
PASIVO	2012	2013	2014	2015	2016
Pasivo No Corriente	32.151,83	23.944,81	15.358,59	7.891,01	0,00
<i>Deudas a largo plazo</i>					
Deudas con entidades de credito	32.151,83	23.944,81	15.358,59	7.891,01	
Pasivo Corriente	45.658,75	60.090,58	63.738,10	67.710,03	68.802,67
<i>Acreedores Comerciales y otras cuentas a pagar</i>					
Acreedores por prestación de servicios	58.131,93	62.005,33	63.544,70	65.734,73	67.348,45
Hacienda Publica, acreedor por conceptos fiscales	-12.473,18	-1.914,75	193,40	1.975,31	1.454,21
TOTAL PASIVO	77.810,58	84.035,39	79.096,69	75.601,04	68.802,67

Anexo D.2.2. Cuenta de Resultados (Plan General de Contabilidad)

	2012	2013	2014	2015	2016
Operaciones Continuas					
<i>Importe Neto de la cifra de negocios</i>					
Ventas	583.542,86	646.971,43	659.657,14	685.028,57	697.714,29
<i>Aprovisionamientos</i>					
Trabajos realizados por otras empresas	-165.497,32	-186.238,45	-192.738,54	-203.153,83	-210.019,68
<i>Otros ingresos de explotación</i>					
<i>Gastos de Personal</i>					
Sueldos, salarios y asimilados	-224.221,33	-227.584,65	-230.998,42	-234.463,40	-237.980,35
Seguridad social a cargo de la empresa	-50.025,90	-50.776,28	-51.537,93	-52.311,00	-53.095,66
<i>Otros gastos de explotación</i>					
Servicios Exteriores	-181.246,06	-177.944,91	-170.235,06	-172.559,57	-174.918,94
<i>Amortización del inmovilizado</i>					
Amortización Aplicaciones Informáticas	-646,00	-646,00	-646,00	-646,00	-646,00
Amortización Marca Registrada	-25,00	-25,00	-25,00	-25,00	-25,00
Amortización Equipos para procesos de información	-1.519,33	-1.519,33	-1.519,33	-1.519,33	-1.519,33
Amortización Mobiliario	-8.127,29	-8.127,29	-9.793,96	-11.460,62	-13.127,29
Amortización Otro Inmovilizado Material	-117,75	-117,75	-117,75	-117,75	-117,75
Resultado Explotación	-47.883,12	-6.008,24	2.045,15	8.772,07	6.264,28
<i>Ingresos financieros</i>					
<i>Gastos financieros</i>					
Interés de deudas con entidades de crédito	-2.009,60	-1.650,75	-1.271,55	-870,85	-447,43
Resultado Financiero	-2.009,60	-1.650,75	-1.271,55	-870,85	-447,43
Resultado Antes de Impuestos	-49.892,72	-7.658,99	773,61	7.901,22	5.816,85
Impuestos sobre beneficios	12.473,18	1.914,75	-193,40	-1.975,31	-1.454,21
RESULTADO DEL EJERCICIO	-37.419,54	-5.744,24	580,20	5.925,92	4.362,64

Anexo D.2.3 Cuenta de Resultados (EBITDA)

EBITDA	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	583.542,86	646.971,43	659.657,14	685.028,57	697.714,29
- Costes ventas	-439.744,55	-464.599,39	-475.274,89	-489.928,23	-501.095,69
Margen Bruto	143.798,31	182.372,04	184.382,25	195.100,34	196.618,59
- Gastos explotación	-181.246,06	-177.944,91	-170.235,06	-172.559,57	-174.918,94
EBITDA	-37.447,75	4.427,13	14.147,19	22.540,77	21.699,65
Variación EBITDA		111,82%	219,56%	59,33%	-3,73%
- Amortización	-10.435,37	-10.435,37	-12.102,04	-13.768,71	-15.435,37
EBIT (BAIT)	-47.883,12	-6.008,24	2.045,15	8.772,07	6.264,28
- Resultado financiero	-2.009,60	-1.650,75	-1.271,55	-870,85	-447,43
BAT	-49.892,72	-7.658,99	773,61	7.901,22	5.816,85
- Impuestos	12.473,18	1.914,75	-193,40	-1.975,31	-1.454,21
BENEFICIO NETO (BDT)	-37.419,54	-5.744,24	580,20	5.925,92	4.362,64

Anexo D.2.4 Análisis Financiero

Anexo D.2.4.1. Equilibrio financiero

	2012	2013	2014	2015	2016
CBF	-3,30	-0,84	-0,45	-0,41	-0,22
PN > FRN + AF (no amortizable)	59.113,64 €	57.069,03 €	59.153,85 €	67.200,28 €	73.141,89 €
AT > AF	2.587,20 €	2.228,35 €	3.515,82 €	6.301,12 €	7.544,37 €

Anexo D.2.4.2. Ratios

	2012	2013	2014	2015	2016
Tesorería (coeficiente ácido)	0,75	0,75	0,68	0,63	0,66
Liquidez o solvencia m/p	0,75	0,75	0,68	0,63	0,66
Garantía	1,03	0,96	0,97	1,04	1,11
Firmeza o Consistencia	1,43	1,49	2,18	4,59	-
Endeudamiento Total	30,15	-26,56	-30,62	22,62	8,93
Endeudamiento c/p	17,69	-18,99	-24,67	20,26	8,93
Endeudamiento l/p	12,46	-7,57	-5,94	2,36	0,00
Rotación Capitales Propios	14,59	16,17	16,49	17,13	17,44
Poder de capitalización	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,92

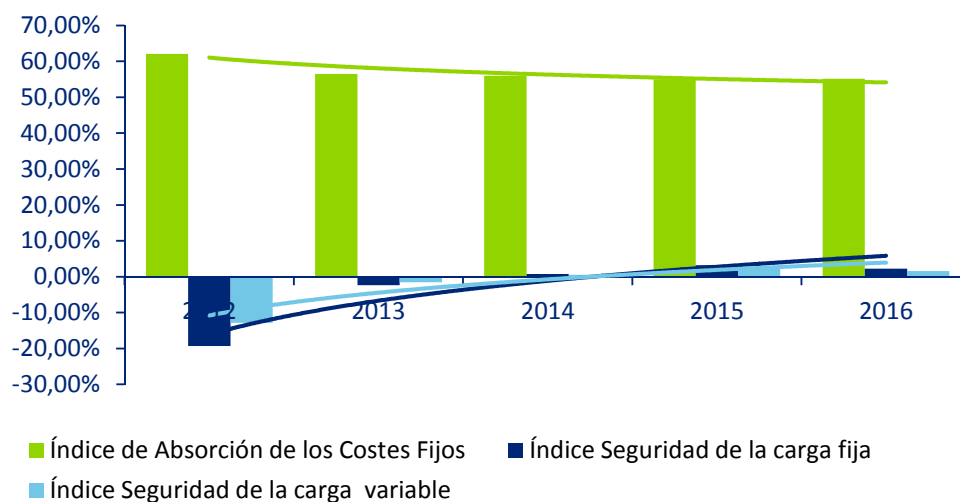
Anexo D.2.5 Análisis Económico

Anexo D.2.5.1. Índices de Absorción del Punto Muerto

	2012	2013	2014	2015	2016
Índice de Absorción de los Costes Fijos	62,06%	56,48%	55,94%	54,99%	55,13%
Índice Seguridad de la carga fija	-19,27%	-2,32%	0,77%	3,24%	2,27%
Índice Seguridad de la carga variable	-12,85%	-1,57%	0,54%	2,24%	1,57%

Anexo D.2.5.2. Gráfico Índices de Absorción del Punto Muerto

Análisis Punto Muerto



Anexo D.2.5.3. Análisis del Apalancamiento (Análisis interno)

	2012	2013	2014	2015	2016
Apalancamiento (Análisis Interno)	-16,36	-168,07	521,79	138,03	207,97

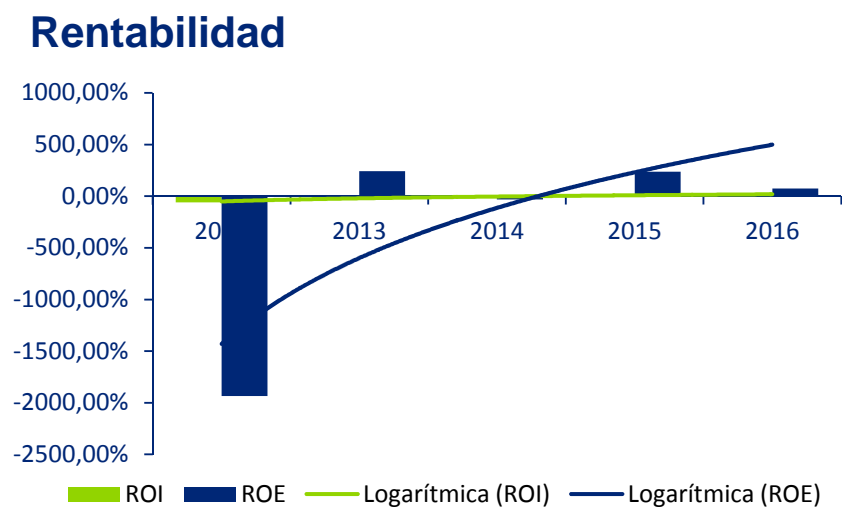
Anexo D.2.5.4. Análisis del Apalancamiento (Análisis externo)

	2012	2013	2014	2015	2016
Apalancamiento Operativo	-	-71,09	204,77	-	-22,02
Apalancamiento Financiero	-	0,12	-0,28	12,01	0,66
Apalancamiento Total	-	-8,63	-57,25	-	-14,51

Anexo D.2.5.5. Rentabilidad

	2012	2013	2014	2015	2016
ROI	-59,56%	-7,43%	2,67%	11,11%	8,19%
ROE	-1933,48%	242,08%	-29,94%	236,40%	75,49%

Anexo D.2.5.6. Gráfico Evolución Rentabilidad



ANEXO D.3. Escenario Optimista

Anexo D.3.1. Balance de situación

ACTIVO	2012	2013	2014	2015	2016
Activo No Corriente	46.016,36	35.580,99	33.478,95	36.206,25	30.770,87
<i>Inmovilizado Intangible</i>					
Propiedad intelectual	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Aplicaciones Informaticas	1.938,00	1.938,00	1.938,00	1.938,00	1.938,00
Amortización Acumulada Inmovilizado Intangible	-671,00	-1.342,00	-2.013,00	-746,00	-1.417,00
<i>Inmovilizado Material</i>					
Mobiliario	48.763,74	48.763,74	58.763,74	68.763,74	78.763,74
Amortización Acumulada Mobiliario	-8.127,29	-16.254,58	-26.048,53	-37.509,16	-50.636,45
Equipos para procesos de información	4.558,00	4.558,00	4.558,00	4.558,00	4.558,00
Amortización Acumulada Equipos para procesos de información	-1.519,33	-3.038,67	-4.558,00	-1.519,33	-3.038,67
Otro inmovilizado material	942,00	942,00	942,00	942,00	942,00
Amortización Acumulada Otro inmovilizado Material	-117,75	-235,50	-353,25	-471,00	-588,75
Activo Corriente	158.074,68	218.877,87	301.857,84	359.667,52	415.660,96
<i>Deudores Comerciales y otras cuentas a cobrar</i>					
Cientes por ventas y prestaciones de servicios	2.262,58	2.328,61	2.432,88	2.432,88	2.432,88
<i>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>					
Tesorería	155.812,10	216.549,26	299.424,96	357.234,64	413.228,08
TOTAL ACTIVO	204.091,04	254.458,86	335.336,79	395.873,76	446.431,83
PATRIMONIO NETO	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Fondos propios</i>					
Capital Social	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas					
Legal y estatutarias		3.831,51	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Otras reservas		34.483,61	82.915,44	162.240,40	232.137,98
<i>Resultados negativos de ejercicios anteriores</i>					
Resultado del ejercicio	38.315,13	52.600,32	79.324,96	69.897,58	60.360,06
TOTAL PATRIMONIO NETO	78.315,13	130.915,45	210.240,41	280.137,98	340.498,04
PASIVO					
Pasivo No Corriente	32.151,83	23.944,81	15.358,59	7.891,01	0,00
<i>Deudas a largo plazo</i>					
Deudas con entidades de credito	32.151,83	23.944,81	15.358,59	7.891,01	
Pasivo Corriente	93.624,09	99.598,60	109.737,79	107.844,77	105.933,79
<i>Acreedores Comerciales y otras cuentas a pagar</i>					
Acreedores por prestación de servicios	80.852,38	82.065,16	83.296,14	84.545,58	85.813,77
Hacienda Publica, acreedor por conceptos fiscales	12.771,71	17.533,44	26.441,65	23.299,19	20.120,02
TOTAL PASIVO	125.775,92	123.543,41	125.096,38	115.735,78	105.933,79

Anexo D.3.2. Cuenta de Resultados (Plan General de Contabilidad)

	2012	2013	2014	2015	2016
Operaciones Continuas					
<i>Importe Neto de la cifra de negocios</i>					
Ventas	825.840,00	849.942,86	888.000,00	888.000,00	888.000,00
<i>Aprovisionamientos</i>					
Trabajos realizados por otras empresas	-251.843,75	-255.621,41	-259.455,73	-263.347,56	-267.297,78
<i>Otros ingresos de explotación</i>					
<i>Gastos de Personal</i>					
Sueldos, salarios y asimilados	-269.382,85	-273.423,59	-277.524,95	-281.687,82	-285.913,14
Seguridad social a cargo de la empresa	-59.835,54	-60.733,07	-61.644,07	-62.568,73	-63.507,26
<i>Otros gastos de explotación</i>					
Servicios Exteriores	-181.246,06	-177.944,91	-170.235,06	-172.559,57	-174.918,94
<i>Amortización del inmovilizado</i>					
Amortización Aplicaciones Informáticas	-646,00	-646,00	-646,00	-646,00	-646,00
Amortización Marca Registrada	-25,00	-25,00	-25,00	-25,00	-25,00
Amortización Equipos para procesos de información	-1.519,33	-1.519,33	-1.519,33	-1.519,33	-1.519,33
Amortización Mobiliario	-8.127,29	-8.127,29	-9.793,96	-11.460,62	-13.127,29
Amortización Otro Inmovilizado Material	-117,75	-117,75	-117,75	-117,75	-117,75
Resultado Explotación	53.096,43	71.784,51	107.038,16	94.067,62	80.927,51
<i>Ingresos financieros</i>					
<i>Gastos financieros</i>					
Interés de deudas con entidades de crédito	-2.009,60	-1.650,75	-1.271,55	-870,85	-447,43
Resultado Financiero	-2.009,60	-1.650,75	-1.271,55	-870,85	-447,43
Resultado Antes de Impuestos	51.086,83	70.133,76	105.766,61	93.196,77	80.480,09
Impuestos sobre beneficios	-12.771,71	-17.533,44	-26.441,65	-23.299,19	-20.120,02
RESULTADO DEL EJERCICIO	38.315,13	52.600,32	79.324,96	69.897,58	60.360,06

Anexo D.3.3. Cuenta de Resultados (EBITDA)

EBITDA	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	825.840,00	849.942,86	888.000,00	888.000,00	888.000,00
- Costes ventas	-581.062,14	-589.778,07	-598.624,74	-607.604,11	-616.718,17
Margen Bruto	244.777,86	260.164,79	289.375,26	280.395,89	271.281,83
- Gastos explotación	-181.246,06	-177.944,91	-170.235,06	-172.559,57	-174.918,94
EBITDA	63.531,80	82.219,88	119.140,20	107.836,32	96.362,89
Variación EBITDA		-29,42%	44,90%	-9,49%	-10,64%
- Amortización	-10.435,37	-10.435,37	-12.102,04	-13.768,71	-15.435,37
EBIT (BAIT)	53.096,43	71.784,51	107.038,16	94.067,62	80.927,51
- Resultado financiero	-2.009,60	-1.650,75	-1.271,55	-870,85	-447,43
BAT	51.086,83	70.133,76	105.766,61	93.196,77	80.480,09
- Impuestos	-12.771,71	-17.533,44	-26.441,65	-23.299,19	-20.120,02
BENEFICIO NETO (BDT)	38.315,13	52.600,32	79.324,96	69.897,58	60.360,06

Anexo D.3.4 Análisis Financiero

Anexo D.3.4.1. Equilibrio financiero

	2012	2013	2014	2015	2016
CBF	-3,39	-3,51	-4,76	-6,27	-6,47
PN > FRN + AF (no amortizable)	156.904,93 €	210.652,00 €	291.103,67 €	362.250,69 €	423.878,93 €
AT > AF	2.587,20 €	2.228,35 €	3.515,82 €	6.301,12 €	7.544,37 €

Anexo D.3.4.2. Ratios

	2012	2013	2014	2015	2016
Tesorería (coeficiente ácido)	1,69	2,20	2,75	3,34	3,92
Liquidez o solvencia m/p	1,69	2,20	2,75	3,34	3,92
Garantía	1,62	2,06	2,68	3,42	4,21
Firmeza o Consistencia	1,43	1,49	2,18	4,59	-
Endeudamiento Total	1,61	0,94	0,60	0,41	0,31
Endeudamiento c/p	1,20	0,76	0,52	0,38	0,31
Endeudamiento l/p	0,41	0,18	0,07	0,03	0,00
Rotación Capitales Propios	20,65	21,25	22,20	22,20	22,20
Poder de capitalización	0,00	0,96	2,27	4,26	6,00

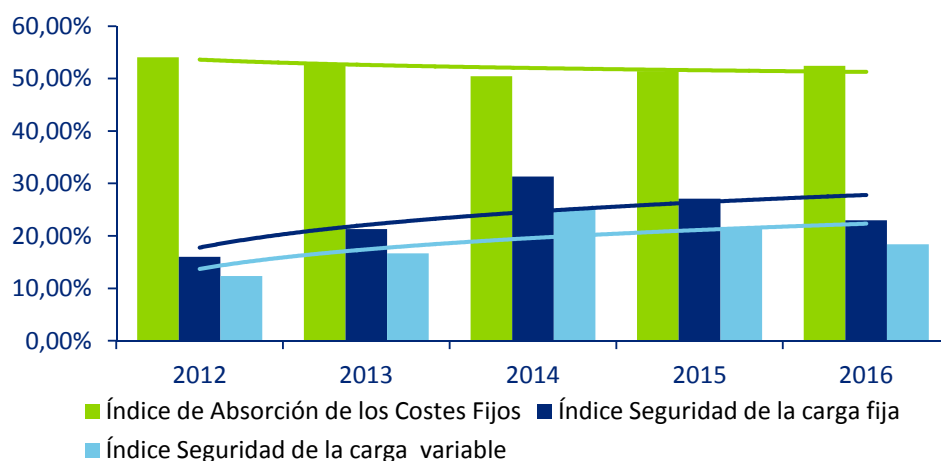
Anexo D.3.5 Análisis Económico

Anexo D.3.5.1. Índices de Absorción del Punto Muerto

	2012	2013	2014	2015	2016
Índice de Absorción de los Costes Fijos	54,03%	52,79%	50,42%	51,41%	52,42%
Índice Seguridad de la carga fija	16,00%	21,31%	31,31%	27,11%	22,98%
Índice Seguridad de la carga variable	12,33%	16,66%	25,07%	21,72%	18,42%

Anexo D.3.5.2. Gráfico Índices de Absorción del Punto Muerto

Análisis Punto Muerto



Anexo D.3.5.3. Análisis del Apalancamiento (Análisis interno)

	2012	2013	2014	2015	2016
Apalancamiento (Análisis Interno)	68,93	80,28	-	-	-

Anexo D.3.5.4. Análisis del Apalancamiento (Análisis externo)

	2012	2013	2014	2015	2016
Apalancamiento Operativo	-	9,18	7,68	-	-
Apalancamiento Financiero	-	1,43	1,54	0,86	0,84
Apalancamiento Total	-	13,15	11,85	-	-

Anexo D.3.5.5. Rentabilidad

	2012	2013	2014	2015	2016
ROI	26,02%	28,21%	31,92%	23,76%	18,13%
ROE	65,23%	53,57%	50,31%	33,27%	23,64%

Anexo D.3.5.6 Gráfico Rentabilidad

Rentabilidad

